

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA**



“MANUAL PARA LA CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS IMPULSADAS Y CAPACITADAS POR LA COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (CONAMYPE) QUE LES PERMITE ADMINISTRAR EL RIESGO EN SUS ÁREAS DE NEGOCIO”

Trabajo de Investigación presentado por:

PALACIOS PÉREZ, DINA CECILIA

SÁNCHEZ, CELIA CRUZ

Para optar al grado de:

Licenciado en Contaduría Pública

Noviembre 2015

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Autoridades Universitarias

Rector	:	Lic. José Luis Argueta Antillón
Secretaria General	:	Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Master. José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Directora de la escuela de Contaduría Pública	:	Licda. María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador del Seminario	:	Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Docente Director	:	Licda. María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Jurado Examinador	:	Master Morena Guadalupe Colorado de Hernández  Lic. Daniel Nehemías Reyes López  Licda. María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández

Noviembre 2015

San Salvador, El Salvador, Centro América

## AGRADECIMIENTOS

Principalmente a Dios todopoderoso, por bendecir cada instante de mi vida, a mi madrecita linda Bernardina Sánchez Palacios, que siempre me aconsejó a no desmayar y seguir adelante, a mi querido esposo Danis Leonel Campos Santos, por su apoyo moral e incondicional durante estos últimos años de culminación de mi carrera, a mi querido hijo Danis Alexander Campos Palacios, porque siempre me acompañó en todos mis trámites de estudios y es el motivo de mi logro, a mis hermanas Isabel Sánchez y Maritza Palacios que siempre me ayudaron de manera incondicional y moral, mis hermanos Francisco Sánchez, Héctor Sánchez y Carlos Palacios Q.D.E.P, que de alguna manera me apoyaron con sus consejos siempre, a mi hermana y compañera de estudios Celia Cruz Sánchez, quien ha sido mi apoyo incondicional para la realización de este trabajo.

Dina Cecilia Palacios Pérez

Gracias doy a Dios padre todopoderoso, a su hijo Jesucristo nuestro salvador y al Espíritu santo, por haberme dado la bendición de estudiar y culminar con mi carrera, sin su bendición no hubiese sido posible, su fidelidad y misericordia es para siempre. A mi madre quien ha sido un apoyo incondicional, por animarme a seguir adelante a pesar de las adversidades y cuidarme en los momentos más difíciles, además por ser mi maestra permanente y enseñarme a esforzarme para lograr mis metas. A todos y cada uno de mis hermanos quienes me han dado su apoyo y cariño, especialmente a aquel, que el tiempo que Dios nos prestó me dio una enseñanza de vida. A mi compañera de grupo, por soportarme y apoyarme hasta el final. A nuestros asesores quienes nos orientaron aportando sus conocimientos y experiencia en el desarrollo de este proyecto.

Celia Cruz Sánchez

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Pág. N°</b>
<i>Resumen Ejecutivo</i>	i
Introducción	iii
<b>CAPÍTULO I: SUSTENTACIÓN TEÓRICA, TÉCNICA Y LEGAL.</b>	
<b>1.1 Antecedentes</b>	<b>1</b>
1.1.1 De las micro y pequeña empresa.	1
1.1.2 De auditoría interna	3
1.1.3 De administración de riesgos.	4
<b>1.2 Conceptualización</b>	<b>6</b>
1.2.1 De las micro y pequeña empresa	6
1.2.2 De auditoría interna	8
1.2.3 De administración de riesgos.	8
<b>1.3 Micro y pequeña empresa.</b>	<b>11</b>
1.3.1 Características de la micro y pequeña empresa.	11
1.3.2 Clasificación de la micro y pequeña empresa	12
1.3.3 Importancia de la micro y pequeña empresa	14
1.3.4 Ventajas y limitantes de la micro y pequeña empresa	15
<b>1.4 Auditoría Interna</b>	<b>16</b>
1.4.1 Características de la auditoría interna	16
1.4.2 Clasificación de la auditoría interna.	17
1.4.3 Importancia de la auditoría interna.	18
1.4.4 Ventajas y limitantes de la auditoría interna.	18
<b>1.5 Administración de riesgos.</b>	<b>19</b>
1.5.1 Características de la administración de riesgos.	19
1.5.2 Clasificación de la administración de riesgos.	20
1.5.3 Importancia de la administración de riesgos.	22

1.5.4	Ventajas y limitantes de la administración de riesgos.	23
<b>1.6</b>	<b>Creación de la unidad de auditoría interna.</b>	<b>24</b>
1.6.1	Perfil del auditor interno.	26
1.6.2	Plan de auditoría interna.	30
<b>1.7</b>	<b>Aspectos técnicos.</b>	<b>32</b>
<b>1.8</b>	<b>Aspectos legales.</b>	<b>36</b>

## **CAPÍTULO II METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO.**

<b>2.1</b>	<b>Tipo de estudio.</b>	<b>39</b>
<b>2.2</b>	<b>Unidad de análisis.</b>	<b>39</b>
<b>2.3</b>	<b>Universo y muestra.</b>	<b>39</b>
2.3.1	Universo.	39
2.3.2	Muestra.	39
<b>2.4</b>	<b>Instrumentos y técnicas utilizadas en la investigación.</b>	<b>41</b>
2.4.1	Técnicas.	41
2.4.2	Instrumentos.	41
<b>2.5</b>	<b>Procesamiento de la información.</b>	<b>41</b>
<b>2.6</b>	<b>Análisis e interpretación de los datos procesados.</b>	<b>41</b>
<b>2.7</b>	<b>Diagnóstico de la investigación.</b>	<b>42</b>
2.7.1	Conocimiento que los empresarios tienen acerca de la implementación de la unidad de auditoría interna.	43
2.7.2	Causas que dificultan la implementación de la unidad de auditoría interna.	45
2.7.3	Necesidad de implementar la unidad de auditoría interna.	46

**CAPÍTULO III: MANUAL PARA LA CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS IMPULSADAS Y CAPACITADAS POR CONAMYPE.**

<b>3.1</b>	<b>Análisis de las debilidades de las áreas de negocio de las micro y pequeñas empresas.</b>	<b>49</b>
3.1.1	Área administrativa financiera.	49
3.1.2	Área de logística.	50
3.1.3	Área de ventas.	51
3.1.4	Área de producción.	51
<b>3.2</b>	<b>Diagnóstico de factores de riesgo en las áreas de negocio de las MYPES.</b>	<b>52</b>
<b>3.3</b>	<b>Recursos necesarios para implementar la unidad de auditoría interna.</b>	<b>57</b>
3.3.1	Recursos humanos.	57
3.3.2	Perfil del auditor interno para las micro y pequeñas empresa.	59
3.3.3	Recursos Materiales.	61
3.3.4	Recursos financieros.	61
<b>3.4</b>	<b>Documentos necesarios para implementar la unidad de auditoría interna.</b>	<b>61</b>
3.4.1	Manual de procedimientos del control interno.	62
3.4.2	Manual de procedimientos de auditoría interna.	77
3.4.3	Plan de auditoría interna.	89
<b>CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</b>		
<b>4.1</b>	<b>Conclusiones.</b>	<b>103</b>
<b>4.2</b>	<b>Recomendaciones.</b>	<b>104</b>
	<b>Bibliografía</b>	<b>105</b>
	<b>Anexos</b>	<b>107</b>

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Contenido	pág. N°
Tabla 1 Concepto de empresa de acuerdo a su tamaño	7
Tabla 2 Clasificación según el Ministerio de Economía por el personal remunerado	13
Tabla 3 Clasificación según el Ministerio de Economía por porcentaje de establecimiento	13
Tabla 4 Clasificación según el Ministerio de Economía según sectores	14
Tabla 5 Clasificación de fuentes internas	21
Tabla 6 Clasificación de fuentes externas en función de su impacto	22
Tabla 7 Empresarios con conocimiento de la implementación de la UAI	43
Tabla 8 Causas que dificultan la implementación de la UAI	45
Tabla 9 Necesidad de implementar la UAI	46
Figura1 Características y cualidades fundamentales del auditor interno	26

## INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Encuesta dirigida a los gerentes administrativos de las micro y pequeñas empresas impulsadas y capacitadas por CONAMYPE.

ANEXO 2 Análisis e interpretación de datos.

## Resumen Ejecutivo

Desde sus inicios las micro y pequeñas empresas en El Salvador representan la mayor fuente de ingresos económicos para las familias salvadoreñas, mejorando su calidad de vida, pues son fuentes generadoras de empleo, ya que aportan crecimiento y desarrollo productivo a la comunidad en donde se encuentran ubicadas y al país en general, aunque difícilmente lo realizan porque carecen de recursos económicos y se enfrentan a cambios tecnológicos constantemente; a pesar de esta situación los propietarios de estas empresas tienen la habilidad para crear las condiciones favorables y seguir funcionando, pues con su aporte, ya sea produciendo, ofertando bienes o prestando servicios; demandando y comprando productos logran diversificarse y generan empleos.

Debido al aporte que brindan a la economía salvadoreña, es importante que dentro de estas empresas exista una unidad que se encargue de supervisar y dar seguimiento a las transacciones y operaciones con el fin de ayudar a la organización al cumplimiento de sus objetivos, esta actividad debe ser realizada por un personal calificado con las características y cualidades que contribuyen en conjunto; para tal fin que determine que el control interno implementado es el adecuado, efectivo y que se adapte a los constantes cambios del entorno; además debe verificar la exactitud de la situación económica financiera de la entidad que permita verificar el cumplimiento de las políticas, normas, reglamentos, disposiciones y requerimientos legales aplicables a este tipo de empresas.

El propósito de esta investigación es proporcionar a los propietarios de estas empresas que son impulsadas y capacitadas por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), una herramienta que les brinde lineamientos de cómo crear e implementar la unidad de auditoría interna y que contenga directrices básicas para el funcionamiento de esta actividad, brinde orientación a la administración sugiriendo la implementación de controles, con ello fortalecer las diferentes áreas y actividades, dar seguridad razonable en la eficiencia, eficacia y economía en sus operaciones.

Para sustentar y respaldar la investigación, se recopiló información teórica que sirviera de guía en la elaboración del manual, además se realizó una investigación de campo para recolectar los datos, que permitieran concretar la teoría, para ello se utilizó la técnica de la encuesta elaborando un cuestionario que consistió en una serie de preguntas escritas cerradas para conocer aspectos específicos de las

variables, el cual fue dirigido a la gerencia administrativa de las MYPES, que en su mayoría está representada por los propietarios, la información procesada fue interpretada de forma analítica y porcentual.

A pesar del apoyo financiero que reciben los microempresarios de parte del Estado a través de CONAMYPE, además de las capacitaciones y ruedas de negocio, la mayoría de ellos no tienen implementada la unidad de auditoría interna dentro de su empresa, aunque reconocen su importancia, por lo que manifiestan necesitar una herramienta que les proporcione una guía para crear e implementar esta unidad, si tuvieran las condiciones necesarias para hacerlo.

Si la unidad de auditoría interna, estuviera dentro de las micro y pequeñas empresas ayudaría en la generación de valor y mejora de las operaciones, sugiriendo mecanismos que contribuyan a la administración a gestionar los riesgos, de esta manera beneficia a que las empresas cumplan sus objetivos así como disminuir los eventos inesperados para que puedan enfrentarse a nuevos mercados abriendo oportunidades de crecimiento.

## Introducción

Las entidades que son impulsadas y capacitadas por la comisión nacional para la micro y pequeña empresa (CONAMYPE), son emprendedoras y competitivas, es por ello que han incrementado sus actividades económicas y a la vez diversificado sus productos, aumentando sus ingresos no solo en el mercado local sino también en el mercado internacional, estas son algunas de las razones por las cuales necesitan que dentro su estructura organizativa, se implemente la unidad de auditoría interna, que contribuya a la administración a gestionar los riesgos en sus áreas de negocio.

La auditoría interna, es una actividad que sirve de apoyo a la organización su trabajo se desarrolla en plena libertad y sin restricciones, es objetiva ya que permite al auditor desempeñarse con honesta confianza sin comprometer su calidad, mejora las operaciones de las empresas ayudando a cumplir con los objetivos. Con ella se pretende disminuir los riesgos, colaborar en el fortalecimiento de las actividades, aumentando la confianza de sus propietarios a expandir su mercado; desarrollar integralmente al personal, sus familias, la comunidad local y la sociedad.

En ese sentido se realizó un trabajo de investigación, el cual está estructurado en cuatro capítulos, describiendo su contenido a continuación:

Capítulo I, se presenta la sustentación teórica que incluye antecedentes históricos, conceptos, características, clasificación, importancia, ventajas y limitantes de las micro y pequeñas empresas; así como también de la auditoría interna y administración de riesgos. Además se detallan los aspectos técnicos y legales relacionados a estas empresas.

Capítulo II, se describe la metodología utilizada en la investigación de campo, que incluye el tipo de estudio, los instrumentos y técnicas utilizadas, el procesamiento de la información, asimismo el análisis e interpretación de los datos obtenidos; con el propósito de realizar el diagnóstico de la situación en la que se encuentran estas empresas.

En el capítulo III, se desarrolla el caso práctico, el cual pretende dar una propuesta de solución al problema en función del diagnóstico de los resultados de la investigación, para ello se realizó un análisis de debilidades de las áreas de negocio de las micro y pequeñas empresas, asimismo un diagnóstico de

los factores de riesgo, además se detallan los recursos necesarios para implementar la unidad de auditoría interna y todos los documentos a utilizar para su funcionamiento.

Capítulo IV, en este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones como resultado del desarrollo de la investigación realizada y en función al problema encontrado.

Siguiendo con la estructura, se presenta al final la bibliografía utilizada para el desarrollo del proceso de la investigación, los anexos que incluyen el cuestionario utilizado para la recolección de información y el análisis de los cuadros resumen y gráficos para realizar la interpretación.

## **CAPÍTULO I: SUSTENTACIÓN TEÓRICA, TÉCNICA Y LEGAL.**

### **1.1 Antecedentes**

#### **1.1.1 De las micro y pequeña empresa.**

En los países industrializados las empresas elaboraban sus productos de acuerdo al modelo fordista, el cual se basaba en la producción en serie que requería de grandes mercados de bienes esenciales a precios bajos, los pequeños negocios no se consideraban importantes para los teóricos y eran símbolo de subdesarrollo económico por su bajo crecimiento a comparación con las grandes empresas, sin embargo existían y eran una realidad.

En los años setenta el modelo fordista cayó en crisis y tuvo como consecuencia la caída del consumo, fue entonces que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) comenzó a recomendar que los gobiernos de los países tercermundistas apoyen a las estos negocios pequeños conocidos como micro y pequeñas empresas, con incentivos económicos y creación de políticas. En la década de los ochenta con el Post-fordismo (especialización flexible de uso intensivo en información y conocimiento), el papel de estas empresas se revaloró y eran vistas como agentes de cambio, ya que tenían una mayor capacidad de adaptación e innovación.

El Salvador durante la década de los cincuenta, basaba su economía en la agricultura en la que destacaban productos como el café, algodón y caña de azúcar, los cuales también eran exportados a otros países. Para los años setenta, aproximadamente la mitad de la fuerza laboral clasificada como trabajadores industriales, estaba ocupada en el procesamiento de estos productos. A finales de esta época, el país sufrió cambios económicos, políticos y sociales que afectaron en gran medida a la economía nacional.

Entre los años 1979 y 1985, el conflicto armado provocó el cierre de muchas empresas que trajo como consecuencia desempleo, esta situación conllevó a que las personas buscaran medios de subsistencia creando pequeños negocios que les permitieran contribuir a la economía familiar, evitando que la economía salvadoreña colapsara, inicialmente estos negocios eran considerados informales y por lo tanto no eran sujeto de crédito, solamente tenían el apoyo de la Federación de Cajas de Crédito y Banco de los Trabajadores (FEDECRÉDITO), posteriormente debido al terremoto ocurrido en el año 1986, surgieron

organizaciones no gubernamentales (ONG) con el propósito de contribuir al fortalecimiento de las entidades apoyándolas financieramente.

En El Salvador, las micro y pequeñas empresas se caracterizan por su diversidad, vulnerabilidad y por su potencialidad; constituyen una fuente de ingresos para las familias y generan empleos. Es por ello, que con el propósito de darle realce a la competitividad, productividad y sostenibilidad, en el año 2010 el Ministerio de Economía (MINEC), a través de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), quien es la encargada de su protección, fomento y desarrollo, crean la política nacional para el desarrollo de estas entidades, con el fin de propiciar la equidad de género y compromiso ambiental permitiendo que se vuelvan empresas claves del desarrollo nacional e integral. (El Salvador, Generando Riqueza desde la Base: Políticas y Estrategias para la Competitividad Sostenible de las MIPYMES, plan quinquenal 2004-2009).

Con el apoyo la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), sectores públicos y privados, surgen los Centros de Desarrollo de las Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE), para fortalecer el recurso humano, la eficiencia de los procesos operativos; reforzando procesos clave como la captura y medición del impacto económico de los servicios. Desde el año 2013, trabajan en metodologías y procedimientos para que estas empresas puedan realizar mejoras continuas y reforzar los procesos. En ese mismo año USAID, compartió un taller para transferirles las mejores prácticas del sistema de acreditación de la Asociación de Centros para el Desarrollo de la Pequeña Empresa de los Estados Unidos de Norteamérica.

USAID colabora con la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, para lograr la consolidación y sostenibilidad de los centros de desarrollo (CDMYPE), que a partir de una alianza público-privada-académica brindan servicio de desarrollo empresarial. También trabaja con la Asociación del centro de negocios para las micro y pequeñas empresas de los Estados Unidos de Norteamérica (ASBDC, por sus siglas en inglés), que provee expertos consultores en el manejo de centros de negocios y transfiere buenas prácticas y herramientas para fortalecer las competencias de los CDMYPE y elevar su capacidad para generar impacto económico.

### 1.1.2 De auditoría interna

La auditoría interna surge ante la necesidad de la gerencia corporativa de llevar un mejor control en sus registros, dado que la auditoría externa implementada anualmente no contribuía al logro de los objetivos, ya que el trabajo realizado por los auditores carecía de alcance necesario para detectar fraudes, debido a ello fue necesario que dentro de la entidad se creara un puesto donde la persona encargada del mismo, estuviese alerta a los riesgos materiales que pudieran surgir. Al principio su labor consistía únicamente en la revisión de los estados financieros y resultados de las operaciones.

Con la revolución industrial las transacciones se volvieron más complejas, se hizo necesario que las empresas se preocuparan por gestionar los riesgos, es así que se implementa en las grandes entidades la auditoría interna, considerando al auditor como un supervisor de cuentas que de forma inquisitiva vigilaba la administración del negocio.

En 1941, se crea en Estados Unidos de Norteamérica el Instituto de Auditoría Interna, que permitió el desarrollo de la profesión, emitiendo pronunciamientos que armonizan y estandarizan criterios de aplicación. Posteriormente esta institución se estableció en otros países y cuenta actualmente con muchos miembros y afiliados.

La auditoría interna ha evolucionado tanto que en la actualidad es imprescindible dentro de las empresas, quienes reconocen su campo de acción en todas las áreas a nivel organizacional, posicionándose estratégicamente para ayudar a las mismas a enfrentarse a nuevos retos, riesgos y especialmente estar alerta ante los eventos de fraude. El campo de actuación del auditor interno no se limita a la evaluación de registros y detección de errores y fraudes, sino que contribuye en el planeamiento estratégico dentro de las organizaciones a través de la supervisión.

En 1966, surge en El Salvador la plaza de auditor interno en algunas empresas privadas, por su volumen considerable de transacciones y ante la falta de profesionales en la materia, se otorgó esta función al contador, quien para entonces no tenía mayor competencia en el área, convirtiéndose en asistente administrativo con funciones que no estaban relacionadas a su trabajo.

Conforme pasaba el tiempo surgieron nuevos intentos para formular programas de auditoría interna, para que se pudiera llevar a cabo un trabajo apropiado y le fueron asignando diversas áreas operativas, con el objetivo principal de verificar la adecuada aplicación de los procesos, para proveer a la administración lineamientos que ayudara a mejorarlos, la auditoría interna es clave para prevenir y aportar

buenas prácticas para las organizaciones, y de esta manera salvaguardar activos y ahorrar costos, también es una conexión entre los diferentes elementos del gobierno corporativo.

El desarrollo que ha alcanzado la auditoría interna es por los cambios en la filosofía y dinámica de los negocios, la protección de activos de la empresa, hasta la reingeniería y el control de la calidad total, cambios que se originaron en las grandes empresas. Además tiene la responsabilidad de velar por la mejora continua en todas las áreas, mejorando procesos, productos y servicios de la empresa para que sea competitiva en el mercado.

Es así como se desarrollaron los departamentos o unidades de auditoría interna, primero en los bancos e instituciones de gobierno, aunque con algunas deficiencias; sin embargo los directores se han preocupado por capacitar a su personal como parte de su desarrollo profesional y mejorar el cumplimiento de sus obligaciones.

En 2007, por esfuerzos de un grupo de auditores internos, es autorizado, por el *Institute Internal Auditors* (IIA de los Estados Unidos de Norteamérica), el Instituto de Auditoría Interna de El Salvador, que es la única gremial que promueve la iniciativa para mejorar la profesión, es una entidad profesional y educativa que busca difundir y aplicar las normas operativas y estándares internacionales, además promueve y fortalece la práctica profesional y genera valor a las organizaciones en la consecución de su gestión de riesgos, control y gobierno corporativo. (Santiago Santeliz, Gonzalez Alvarenga , Orantes Rivas , & Rodas Flores, 2009).

### **1.1.3 De administración de riesgos.**

El riesgo debe ser considerado dentro de los negocios y para ello las empresas deben buscar medidas de prevención que disminuyan su impacto, aplicando un conjunto de estrategias que permitan administrarlo adecuadamente.

Este tema tomo relevancia durante las décadas de los ochenta y noventa, periodo en el que se replanteo la forma de hacer negocios, debido a la crisis en el sector financiero internacional, en la que existieron fraudes y manejo inadecuado de los recursos que afectaron la confianza del público en general; lo que desencadeno una serie de medidas que incluían mejores prácticas.

Es por ello que muchas compañías implementan nuevas técnicas para gestionar el control interno a través del modelo denominado *Internal Control – Integrate Framework* (IC-IF), conocido como COSO I

elaborado por el *Committee of Sponsoring Organisations of the Traedway Commission (COSO)*, en el que la auditoría interna mejora su función y sirve de forma eficiente a las organizaciones, esta metodología es implementada en varios países principalmente en las organizaciones públicas, financieras, manufactureras, comerciales, entre otras.

Sin embargo los problemas que surgieron en empresas estadounidenses y europeas a partir de 1998, de algunas inconsistencias encontradas, no solamente en los estados financieros sino también dentro de la estructura organizacional de las entidades, en las que se descubrieron irregularidades y un número importante de situaciones potenciales de riesgo para cometer fraude, de las cuales se pueden mencionar *WorldCom, Enron, Parmalat*, como las más destacadas.

El comité interdisciplinario de COSO a través de *Waterhouse Coopers & Co.*, determinaron que era necesario que se valoraran los riesgos en las empresas antes de tomar decisiones, estableciendo mecanismos que ayuden a la alta dirección a administrarlos. Para ello se creó un documento denominado *Enterprise Risk Management –ERM- Integrated Framework*, el cual permite implementar procedimientos que determinen el riesgo y su posible respuesta, con el fin de mitigar el impacto en el desempeño de los objetivos de las empresas. (Estupiñan Gaitán, 2010).

Cuando se necesita que una empresa progrese, se debe entender los riesgos y oportunidades a nivel de dirección estratégica de los negocios, deducir lo que genera la creación de valor y que es lo que la destruye. En la búsqueda de esas oportunidades, se consideran que riesgos debe tomar y los que tiene que evitar, este es un indicador excelente de su capacidad para competir; la exposición al riesgo es cada vez más complicada, diversa y dinámica, debido a las evoluciones tecnológicas, la rapidez de las comunicaciones, la globalización de los negocios y las fluctuaciones en los tipo de cambio.

Los negocios operan adoptando estrategias de expansión, como adquisición de empresas, las inversiones en los mercados internacionales, las grandes reestructuraciones organizacionales, el *outsourcing* en los procesos claves, los proyectos de inversión y el desarrollo de nuevos productos, esto conlleva a que se enfrenten a una diversidad de riesgos.

La Gestión de Riesgos Empresarial (ERM), se ha convertido en una función de gestión ampliamente desarrollada, avanzando hacia áreas de negocios que se consideraban no relacionadas; permitiendo un enfoque del riesgo y admite que estos están interrelacionados y que se pueden obtener importantes beneficios dentro de las organizaciones. En los últimos años el ERM, ha mejorado las prácticas para éstas

demostrando integridad en su estructura organizacional, mediante actividades de aseguramiento como la auditoría interna.

Por lo tanto las Juntas Directivas deben asegurar la efectividad de un modelo de riesgos que permita a la administración estratégica designar un líder con capacidad de decisión y con autoridad para actuar en todos los aspectos, asegurarse de que sea independiente y pueda trabajar con los consultores externos de las empresas junto con el director ejecutivo, que tenga confianza que la información que le proporciona la administración es exacta, oportuna, clara y relevante.

La persona encargada de administrar los riesgos como parte de sus obligaciones, relacionadas con la gestión debe trabajar de la mano con el auditor interno, ya que este es el responsable de evaluar la confiabilidad y la eficacia de la información, la eficiencia en las operaciones y el cumplimiento de leyes; además proporciona recomendaciones acerca de su enfoque. (De la Rosa, 2007)

## **1.2 Conceptualización**

### **1.2.1 De las micro y pequeña empresa**

A continuación se exponen algunos conceptos relacionados con las micro y pequeñas empresas, este tipo de entidades suelen denominarse: pequeñas, micro, sector informal, autoempleo, cuenta propia, pequeño negocio, entre otros. Las definiciones varían dependiendo de cada país de acuerdo a sus propios criterios en función de las condiciones económicas.

De acuerdo al Ministerio de Economía, las micro y pequeñas empresas (MYPE), se definen así:

Microempresa. Están constituidas por personas naturales o jurídicas que se dedican a la producción, comercialización de bienes y/o prestación de servicios por cuenta propia, con ventas brutas anuales por la prestación o distribución de éstos, de hasta cien mil dólares y tiene a su cargo hasta diez trabajadores remunerados.

Pequeña empresa. Constituidas por personas naturales o jurídicas que se dedican a la producción, comercialización de bienes y/o prestación de servicios por cuenta propia, a través de una unidad organizativa con local fijo, obteniendo ventas brutas anuales de hasta un millón de dólares y tiene a su cargo desde diez hasta cincuenta trabajadores remunerados.

La tabla que a continuación se presenta, muestra la clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño, cuyo indicador se basa en la cantidad de trabajadores remunerados que tiene a cargo el empresario, además de sus ventas brutas anuales y un local fijo, aunque no pierde su carácter de empresa por la falta de local.

Tabla 1

*Concepto de empresa de acuerdo a su tamaño*

Según en tamaño de Unidad Económica o Segmento Empresarial	Indicadores (Dimensiones)		
	Estableci- miento	Laboral (Trabajadores permanentes remunerados)	Financiera (Ventas Brutas Anuales)
<p><b>Cuenta Propia o Autoempleo</b> “Persona que desarrolla una actividad económica en forma independiente, en un local fijo o de forma ambulante, con ventas brutas anuales inferiores a \$5,715, y sin trabajadores remunerados”.</p>	Fijo o Ambulante	Sin trabajadores remunerados	Hasta \$ 5,715
<p><b>Microempresa</b> “Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$100,000; y hasta 10 trabajadores remunerados”.</p>	Fijo	Hasta 10	Hasta \$ 100,000
<p><b>Pequeña Empresa</b> “Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales hasta de \$ 1,000,000; y hasta 50 trabajadores remunerados”.</p>	Fijo	Hasta 50	Hasta \$ 1,000,000

**Nota:** Datos obtenidos de El Salvador, Generando Riqueza desde la Base: Políticas y Estrategias para la Competitividad Sostenible de las MIPYMES Página 61 de 211.

### **1.2.2 De auditoría interna**

“La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno” (Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna (NIEPAI, edición 2013 pág.11).

La auditoría interna consiste en la evaluación periódica del grado de eficacia, eficiencia y economía de:

- ✓ El sistema de control interno que se ha implementado dentro de las entidades.
- ✓ La gestión de las unidades auditadas, que se cumplan los objetivos y metas establecidas; las normas legales y técnicas aplicables.
- ✓ Procesos críticos, los sustanciales como los de apoyo que tienen en operación, observando las deficiencias e irregularidades, estableciendo sus causas, también estima sus efectos y recomienda las medidas correctivas y preventivas necesarias.

Esta conceptualización involucra el agregado de valor por parte del auditor interno, a través del análisis de los procesos de la organización que contribuye de muchas maneras al incremento de las operaciones, desarrollo de nuevos procesos, eliminación de tareas improductivas, implementación de programas de mejora de la calidad y desarrollo tecnológico de las empresas.

Cada vez las organizaciones están más enfocadas en el desarrollo tecnológico y estratégico que les permita una cobertura mayor en los mercados en forma eficiente y en tiempo real para la toma de decisiones.

### **1.2.3 De administración de riesgos.**

Antes de definir que es la administración de riesgo y que a través de su implementación ayuda a las empresas al logro de los objetivos, es necesario aclarar que se entiende por riesgo.

Riesgo. Es aquella probabilidad de que ocurra un evento interno o externo en una entidad, que afecte el logro de los objetivos, minimizando sus recursos, ocasionando pérdidas económicas y como consecuencia el desarrollo normal de sus actividades (González Cueto Longres & Pando Franco).

Existen diferentes tipos de riesgo clasificados y definidos de muchas maneras, que impactan negativamente a las organizaciones cuando se manifiestan, por lo tanto la auditoría interna debe proporcionar a la administración, mecanismos de control adecuados para enfrentarlos; las micro y pequeñas empresas son afectadas por los siguientes tipos de riesgo:

**Riesgo del negocio:** afectan estas empresas, debido a la diversidad de sus operaciones y falta de controles administrativos, que afectan la efectividad de sus procesos, tienden a disminuir su participación en el mercado y la preferencia de sus clientes por pedidos no entregados a tiempo, lo que impacta en sus ingresos, aumentando pérdidas, productos vulnerables a reproducir, tienen poco valor agregado y falta de innovación, además se producen en cantidades pequeñas y la calidad es variada; sus compras son mínimas y su capacidad de negociación es baja.

**Riesgo operativo:** se manifiesta dentro de las MYPES, dado que sus procesos operativos muchas veces no se encuentran formalizados y documentados, lo que provoca que la producción sea lenta ya que dependen de procesos artesanales, que a su vez carecen de mano de obra calificada porque los empleados no reciben capacitaciones para desarrollar su trabajo con calidad, sino que lo hacen de una manera práctica, las remuneraciones son bajas esto provoca que el personal no esté motivado y se identifiquen poco con la organización poniendo en riesgo su lealtad.

**Riesgo financiero:** muchas de estas entidades tienen poca capacidad de ahorro e inversión, tienen una economía de supervivencia por lo que se financian mediante la adquisición de créditos que por las entradas de dinero bajas es difícil reunir las cuotas, en ocasiones se atrasan o quedan insolventes, además no cuentan con garantías para lograr acceder a un crédito debido a su nivel bajo de activos, algunas no llevan registros contables y solo cumplen con la obligación de presentar declaraciones tributarias.

Estos riesgos que afectan a las MYPES, se pueden prevenir a través de la implementación del sistema de control interno, para proporcionar un grado de seguridad razonable, en cuanto a la consecución de sus objetivos que es la maximización de la inversión, eficacia y eficiencia en las operaciones, fiabilidad en la información financiera, salvaguardar los recursos de la entidad, cumplimiento de leyes y normas aplicables; considerando todos los aspectos del plan de negocios y describiendo las políticas y procedimientos que ayuden a la gerencia a asegurarse que las respuestas a los riesgos sean ejecutadas de manera apropiada y oportuna.

Entre las políticas que se pueden implementar para mitigar los riesgos están:

La reingeniería de procesos, para mejorar la calidad de los productos; mejorar la atención al cliente dándole seguimiento a los pedidos que realicen, asegurándose que los productos que entreguen estén previamente revisados, documentar sus procesos operativos, capacitar y remunerar mejor al personal para motivarlo, reforzando controles; asistiendo a la dirección en el plan de desarrollo de los procesos para manejar los riesgos, definiendo las actividades para supervisar y como medir el éxito comparando las expectativas de la dirección, monitoreando la suficiencia y efectividad de las actividades de control interno, proveyendo los marcos de trabajo de la dirección del riesgo, identificando y supervisando los problemas que afecten a la dirección y el apetito del riesgo implícito de la organización.

La gestión de riesgos, se encarga del manejo de los recursos; financieros, humanos, materiales y técnicos de una empresa, combinándolos para identificar y evaluar los riesgos potenciales y decidir cómo tratarlos, maneja la incertidumbre a la que se enfrenta; su principal propósito es la conservación de los activos y la generación de beneficios mediante la minimización del riesgo de negocio. (González Cueto Longres & Pando Franco)

El auditor interno tiene la facultad para desempeñar actividades de manera objetiva e independiente, ya que tiene libre acceso a cada área dentro de la organización y los documentos a la mano en todo momento, está en la facultad para sugerir los controles y procedimientos que podrían ser aplicados por la organización, que ayuden a identificar y abordar los riesgos de forma adecuada y orientarla a mejorar prácticas para la adaptación de: procesos, costes e implicaciones en los cambios, asignación de responsabilidades, reforzando una cultura de riesgos; que ayuden a la protección de los activos y su buen uso, asegurando la confiabilidad de la información.

Se debe aclarar que la gestión del riesgo, es responsabilidad de la administración debido a que “Es un proceso, diseñado para proporcionar seguridad razonable de alcanzar los siguientes objetivos: (1) Efectividad y eficiencia en las operaciones (2) Suficiencia y confiabilidad de la información financiera; y (3) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables...” (Estupinian Gaitán, Rodrigo-Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría interna- ECCO Ediciones, 2010).

Una vez conocidas las responsabilidades de la administración y las responsabilidades del auditor interno, las micro y pequeñas empresas, deben de implementar la unidad de auditoría interna que evalúa e informa sobre la adecuación y efectividad de la administración de riesgos corporativos, recomienda

mejoras, revisa el manejo de riesgos definidos, su nivel aceptación y brinda aseguramiento sobre procesos de gestión.

### **1.3 Micro y pequeña empresa.**

#### **1.3.1 Características de la micro y pequeña empresa.**

Las micro y pequeñas empresas como unidades económicas, poseen ciertas características especiales que las distinguen de otras, entre las que destacan las siguientes:

- ✓ Escaso ahorro, ingreso solo para cubrir costos.
- ✓ Ausencia de inversiones en bienes y mobiliarios con fines productivos.
- ✓ No cuentan con un local propio, algunos utilizan su lugar de residencia.
- ✓ Posee un capital y maquinaria de trabajo de baja tecnología.
- ✓ Productos dirigidos hacia mercados locales, debido a la poca capacidad de organización para explorar nuevos.
- ✓ Alto porcentaje de utilización de materia prima local.
- ✓ Uso de pequeña cantidad de mano de obra salarial y familiar.
- ✓ Acceso a crédito y capacitación vía ONG'S, intermediarios y bancos.
- ✓ Los canales de distribución utilizados, hacen llevar sus productos o servicios al consumidor final directamente desde el productor.
- ✓ Las utilidades que obtienen son mínimas, esto es debido a su bajo precio de venta y altos costos.
- ✓ Los activos con que cuentan, muchas veces no alcanza a cubrir los requerimientos que exigen las instituciones financieras en la adquisición de préstamos.
- ✓ Facilidad para atender mercados pequeños y especializados.
- ✓ Deficiencia en la gestión empresarial, ya que generalmente la administración está a cargo del propietario, quien se desempeña como gerente general y ejecuta también labores operativas.
- ✓ Dependen de los proveedores locales para el abastecimiento de sus productos, sin acceso directo a los proveedores internacionales.
- ✓ Empresas altamente vulnerables o inestables.

### 1.3.2 Clasificación de la micro y pequeña empresa

Las micro y pequeñas empresas se clasifican según su tamaño, por su diversidad de productos o servicios, cantidad de empleados que poseen; sin embargo estas varían en cada país, dependiendo de la necesidad económica que tiene cada uno.

Microempresas.

Según la productividad que caracteriza a las microempresas, de acuerdo a la Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM), se distinguen tres tipos: de subsistencia, de acumulación simple y de acumulación ampliada, los cuales se detallan a continuación:

- De subsistencia, son empresas que tienen un bajo nivel de productividad y buscan obtener ingresos con el propósito de utilizarlo en el consumo diario, es el más grande y donde se concentran los mayores problemas de tipo social. Los empresarios complementan sus necesidades básicas a través de programas sociales brindadas por el Estado que refuercen el impacto de las políticas de promoción empresarial.
- De acumulación simple, en las que los recursos productivos, generan ingresos que cubren los costos de su actividad sin alcanzar el crecimiento de la inversión. Es el tipo de empresa donde el déficit de productividad es causado por la carencia de organización empresarial.
- De acumulación ampliada, la productividad es más grande y permite a sus propietarios acumular excedente e invertir en el crecimiento de la empresa con márgenes amplios de utilidades. Están ubicadas en manufacturas donde la competencia les exige aumentar su productividad y calidad a través de mejoras tecnológicas.

Los criterios de clasificación de la pequeña empresa, considerados más importantes son:

- Activos totales o capital de trabajo, se clasifica de acuerdo a la cantidad total de activos o capital de trabajo que poseen.
- Personal ocupado, conforme a la cantidad total de personas ocupadas que posee, a medida que este aumenta su estructura organizativa es más compleja.

- Producción o ventas brutas, este criterio se mide por el volumen total de ventas o productos elaborados en un periodo de tiempo.

El Ministerio de Economía, las clasifica de acuerdo al personal remunerado como: microempresa, cuando tiene hasta diez empleados; pequeñas, cuando el personal es de hasta cincuenta empleados; medianas, cuando el personal es de hasta cien empleados y en gran empresa cuando tiene más de cien empleados; según el porcentaje de establecimientos y según sectores.

Tabla 2

*Clasificación por el personal remunerado*

<b>Clasificación</b>	<b>Personal remunerado</b>	<b>Ventas brutas anuales</b>
Microempresa	Hasta 10 empleados	Hasta \$ 100,000.00
Pequeña Empresa	Hasta 50 empleados	Hasta \$ 1,000,000.00
Mediana Empresa	Hasta 100 empleados	Hasta \$ 7.0 millones
Gran Empresa	Más de 100 empleados	Más de \$ 7.0 millones

FUENTE: El Salvador, Generando Riqueza desde la Base: Políticas y Estrategias para la Competitividad Sostenible de las MIPYME.

Tabla 3

*Clasificación por el porcentaje de establecimiento*

<b>Clasificación</b>	<b>Porcentaje de establecimientos</b>
Microempresa	90.52 %
Pequeña empresa	7.54 %
Mediana empresa	1.50 %
Sub total MIPYME	99.56 %
Gran empresa	0.44 %
Total	100 %

Fuente: Directorio económico 2005 y El Salvador, Generando Riqueza desde la Base: Políticas y Estrategias para la Competitividad Sostenible de las MIPYME.

Tabla 4

*Clasificación según sectores*

Sector al que pertenece	Porcentaje de Establecimientos
Comercio	66.14 %
Servicios	18.36 %
Industria	12.9 %
Otros	2.6 %

Fuente: Directorio económico 2005 y El Salvador, Generando Riqueza desde la Base: Políticas y Estrategias para la Competitividad Sostenible de las MIPYME.

### 1.3.3 Importancia de la micro y pequeña empresa

Durante la década de los ochenta, la importancia de estas empresas aumentó debido a factores como: el cierre de empresas formales como resultado del conflicto armado y de la crisis económica que se generó; los desplazamientos poblacionales del campo a la ciudad; la crisis del sector agropecuario. Es así como éstas se convirtieron en un apoyo a la economía, evitando que colapsara.

La importancia de las MYPES en la economía se basa en:

- ✓ Asegurar el mercado de trabajo, empleando un buen porcentaje de la población económicamente activa (PEA).
- ✓ Impulsan el crecimiento y el desarrollo productivo del país, en función de la estructura empresarial.
- ✓ Tienen efectos socioeconómicos, ya que permiten la capacidad productiva.
- ✓ Promueven las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado.
- ✓ Mejora la calidad de vida de las familias salvadoreñas, ya que generan ingresos económicos.

#### 1.3.4 Ventajas y limitantes de la micro y pequeña empresa

Entre las ventajas que tienen las micro y pequeñas empresa están:

- ✓ Son competitivas; las empresas de menor tamaño logran competir con las grandes, ya que actualmente ya no es la infraestructura de producción en serie, sino el conocimiento y adquisición de información a la que fácilmente tienen acceso.
- ✓ Conocimiento e innovación; actualmente las tecnologías de información están a la disponibilidad de los pequeños empresarios, tienen interacción con universidades y centro tecnológicos, que son flujos de conocimiento a su disposición, obteniendo grandes cantidades de información económica y técnica.
- ✓ Adaptación y especialización flexible; son capaces de adaptarse a cambios estructurales y esto contribuye a la toma rápida y flexible de decisiones. La flexibilidad ayuda a las empresas a adaptarse a mercados donde la demanda es menor, contribuyendo a suplir la oferta en sectores geográficos a los que las grandes empresas no llegan.
- ✓ Reducen la pobreza; debido a que son fuentes generadoras de empleo a los habitantes de la comunidad donde se encuentran ubicadas.
- ✓ Libre acceso de exportación a los mercados ampliados del país; diversificando mercados externos, abriendo oportunidades para incrementar sus exportaciones de bienes y servicios atrayendo nuevas inversiones.

Limitantes de las micro y pequeñas empresas.

Debido a su estructura y ante la ausencia de controles internos, se pueden mencionar:

- ✓ Dependen de procesos artesanales, los cuales a su vez dependen de mano de obra poca o no calificada y esto provoca producciones pequeñas y calidad variable.

- ✓ Adquieren materia prima y materiales a precios altos, debido a pocos volúmenes de compra y la capacidad de negociación.
- ✓ Pequeños márgenes de rentabilidad.
- ✓ Poca capacidad de ahorro y de inversión.
- ✓ Poca acceso a créditos.
- ✓ Insuficiente automatización de los procesos.
- ✓ Niveles de productividad bajos.
- ✓ Poca innovación y competitividad.
- ✓ Los productos que producen son fáciles de copiar, antiguos y con pocos cambios.

## **1.4 Auditoría Interna**

### **1.4.1 Características de la auditoría interna**

En cuanto a las características de la auditoría interna hay un número importante de elementos del trabajo los cuales se explican a continuación:

- ✓ Interna, se aplica porque es una actividad que se desarrolla dentro de la organización, emplea su propio personal, su alcance se extiende a una revisión integral de los procesos administrativos, operacionales y financieros.
- ✓ Independiente, es característico de que el trabajo se desarrolla en plena libertad y sin restricciones, que puedan afectar el alcance de la revisión o reportes de los hallazgos y conclusiones. La independencia, es la libertad de condicionamientos que amenazan la capacidad de la ejecución o del auditor a llevar a cabo las responsabilidades de la actividad en forma neutral.
- ✓ Objetividad, se refiere a una actitud mental neutral, que le permite al auditor desempeñar su trabajo con confianza sin comprometer la calidad.

- ✓ Agrega valor, mediante oportunidades para alcanzar los objetivos de la organización, contribuye a la eficacia de los procesos y la reducción de la exposición al riesgo, proporcionando aseguramiento objetivo y relevante.
- ✓ Lleva un mejor control en las operaciones, porque el auditor interno esta al cuidado de supervisar las mejoras y fallas que pueda tener un proceso en general.
- ✓ Contribuye eficazmente a evitar las actividades rutinarias dentro de la empresa.

#### **1.4.2 Clasificación de la auditoría interna.**

La auditoría interna, es una unidad independiente y objetiva dentro de la organización y esta a cargo de una persona o departamento a nivel de administración, este debe tener la autoridad suficiente para promover la independencia de la misma, asegurando con ello un amplio alcance en el desarrollo de su trabajo.

La auditoría interna debe enfocar el análisis de operaciones, procedimientos, resultados de información; el cual esta enmarcado en cuatro grandes segmentos denominados:

- ✓ De control interno: donde es medida la eficacia, eficiencia y economía del conjunto del sistema de control interno, obteniendo un conocimiento de su estructura en la organización, su proceso de diseño y realización de pruebas de controles que sirva de base para el análisis o estudios posteriores.
- ✓ De gestión: verifica la razonabilidad de la gestión de las actividades de la entidad con la persecución de su entorno, dentro de ella se enmarca la auditoría de seguridad e higiene y la auditoría ambiental.
- ✓ Financiera: consiste en el examen sistemático de los estados financieros, los registros y las operaciones, para determinar el cumplimiento de los principios contables.
- ✓ De cumplimiento: es la revisión sistemática y exhaustiva que se realiza acerca de la actividad administrativa de una empresa en cuanto al cumplimiento de las obligaciones legales, reglamentarias y normativas.

### 1.4.3 Importancia de la auditoría interna.

Las empresas requieren que dentro de su organización, exista un personal encargado de supervisar y dar seguimiento a las transacciones y operaciones, que lleve a cabo su trabajo con una actitud mental independiente y objetiva, brindando el apoyo necesario ante situaciones relevantes y con ello ayudar al cumplimiento de sus objetivos.

Además la auditoría interna es responsable de velar por la mejora continua de las áreas objeto de estudio, así como de los procesos y productos de la compañía para que ésta sea competitiva en el mercado.

En el ejercicio de sus funciones el auditor interno no solamente debe tener conocimiento de los aspectos contables, financieros, legales, económicos, administrativos e informáticos; sino que es necesario adquirir conocimientos en materia de administración de operaciones, logística, ingeniería financiera, comportamiento organizacional, estadística aplicada, calidad, productividad, gestión de riesgos, entre otros.

Los auditores internos en el desempeño de su trabajo:

- ✓ Los estándares establecidos por el *Institute of Internal Auditors*, especifican que el alcance de sus tareas incluyen la evaluación del proceso de administración de riesgo y del control interno.
- ✓ Estas tareas incluyen el mantenimiento de controles mediante la evaluación de la efectividad y eficiencia de las operaciones, salvaguarda de activos y cumplimiento de normas.
- ✓ Brinda apoyo a la gerencia y hace recomendaciones apropiadas para mejorar procesos de gobierno.

### 1.4.4 Ventajas y limitantes de la auditoría interna.

La auditoría interna, puede ser considerada viable y oportuna, sin embargo como cualquier proceso implica una evaluación y cambio dentro de la organización y deben ser valorados los pros y contras de su implementación los que se listan a continuación:

#### Ventajas:

- ✓ Ayuda a la dirección a evaluar de forma relativa e independiente los sistemas de organización y administración.
- ✓ Conocimiento profundo de la organización y de las operaciones que realiza.
- ✓ Facilita una evaluación global y objetiva de los problemas de la empresa.
- ✓ Conocimiento de la disponibilidad de recursos que pueden destinarse a las actividades.
- ✓ Contribuye a evitar los procesos engorrosos de manera eficaz.
- ✓ Favorece la protección de los intereses y bienes de la empresa frente a terceros.

#### Limitantes:

- ✓ Exceso de confianza en cuanto al empleo de recursos y tiempo de respuesta.
- ✓ Conformismo en medición y avance de resultados.
- ✓ Se manejan reportes de avance y resultado a su conveniencia.
- ✓ Preferencia por área, unidad administrativa o persona.
- ✓ Conceder más importancia a actividades diferentes a la auditoría.
- ✓ Disminución de la calidad del trabajo en cuanto a la precisión, claridad y objetividad para el manejo de los informes.

### **1.5 Administración de riesgos.**

#### **1.5.1 Características de la administración de riesgos.**

La administración del riesgo en las empresas, sirve para fortalecer el control interno en sus operaciones y utilizan diferentes metodologías para gestionarlos las cuales deben cumplir las siguientes características:

- ✓ Es un proceso ordenado y lógico, diseñado para responder de forma efectiva a diferentes eventos, cuya ocurrencia podría afectar los objetivos.
- ✓ Describe fases, etapas y actividades a realizar.
- ✓ Tiene roles y responsabilidades de los participantes.
- ✓ Describe escalas y valores para medir el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos.
- ✓ A partir de los resultados obtenidos, permiten efectuar un análisis para disminuir el grado de incertidumbre, que facilitan la comprensión del proceso de evaluación.
- ✓ Es realizado por la administración y demás personal de la entidad, quien es responsable del control interno.
- ✓ Se basa en el establecimiento de estrategias, que mejoren los procesos implementados por la entidad.
- ✓ Proporcionan seguridad razonable en el logro de objetivos.

### **1.5.2 Clasificación de la administración de riesgos.**

Muchos autores los clasifican obedeciendo las metodologías utilizadas a nivel mundial, quienes coinciden en emplear la planificación a través de un proceso formal, primero los identifican y analizan, luego los diseñan y establecen formalmente las actividades de control necesarias para responder ante estos. Cumpliendo la característica principal que su beneficio supere al costo o gasto de implementación.

Los riesgos en las áreas de negocios comprenden, todos los factores que inciden en la obtención de las utilidades de las compañías y sus proyecciones de negocios futuros, como crecimiento en los ingresos a través de: ventas, número de clientes, participación de mercado, nuevos productos, segmentos de mercado, precios, márgenes, posición competitiva, entorno legal, contratos, proveedores, materias primas; en general todos los factores que inciden en el desarrollo de las estrategias de las compañías.

Para lograr cuantificar el nivel de incertidumbre y el grado de pérdidas se consideran diferentes clasificaciones de riesgos:

- ✓ De proyectos, que afectan la planificación temporal, el coste y la calidad; identifican problemas potenciales de presupuesto, personal, recursos, cliente entre otros.
- ✓ Técnicos, que amenazan la calidad, identifican problemas de incertidumbre técnica, ambigüedad en la especificación, diseño, implementación, obsolescencia técnica o tecnológica.
- ✓ Del negocio; que amenazan la viabilidad del mercado, estrategias, ventas y presupuesto.

Se puede hacer otra clasificación, según las causas que los provocan, existen dos categorías en las que se agrupan:

Internas, las cuales se relacionan a las operaciones propias del negocio y el personal directamente involucrado con la organización.

Tabla 5

*Clasificación de fuentes internas.*

Impredecibles	Predecibles pero inciertos
Cambios reguladores	Cambios en el mercado
Impacto ambiental, del entorno, sociales, económicos	Tasación
Desastres naturales	Inflación
Interés público	Tipos de cambio
Relaciones industriales por ejemplo huelgas	Subcontratista
Mercados dinámicos	Mercados dinámicos

Fuente: “Guía Avanzada de la gestión de riesgos, Instituto Nacional de Tecnologías”

Externas, que son aquellas provenientes de circunstancias ajenas los que no pueden ser controlados.

Tabla 6

*Clasificación de fuentes externas en función de su impacto.*

<b>Riesgos</b>	<b>Impacto</b>
Conocido	Conocido
Conocido	No conocido
No conocido	No conocido

Fuente: “Guía Avanzada de la gestión de riesgos, Instituto Nacional de Tecnologías”

Los riesgos conocidos que son controlados, pueden considerarse durante la planificación y se puede mencionar el uso de nueva tecnología o el aumento en la complejidad de los procesos. Los riesgos no conocidos no pueden ser planificados, sin embargo se prevé en el presupuesto y el tiempo por si ocurriesen. (“Guía Avanzada de la gestión de riesgos, Instituto Nacional de Tecnologías”).

### **1.5.3 Importancia de la administración de riesgos.**

La administración de riesgos, en las áreas de negocio de una empresa, es un factor crítico de éxito para lograr alcanzar los objetivos que la administración ha planteado, para lograr sus estrategias; el éxito de un negocio depende de la manera como la administración de la empresa, se anticipe a lo que pudiera suceder.

Muchas organizaciones no tienen definido un sistema de control interno, que se enfoque en la administración de riesgos, que les permita responder de forma adecuada ante la materialización de estos; el proceso de administrarlos implica establecer metas y objetivos claros, cualitativa y cuantitativamente, definiendo los límites dentro de los cuales se cumplen y que posible respuesta la empresa dará:

- ✓ Aceptarlo, asumiendo el impacto.
- ✓ Reducirlo, implementando controles.
- ✓ Transferirlo, utilizando seguros.
- ✓ Evitarlo, retirándose del ambiente que lo está generando.

Los auditores deben apoyar la tarea de la administración, en relación con la identificación del riesgo de negocio significativo y evaluando las acciones tomadas por la empresa, para lograr gestionarlo y de esta manera proteger su negocio (Martínez Rippe).

La correcta implementación de la administración de riesgos dentro de la entidad contribuye a:

- ✓ Identificar riesgos a los que están expuestos los recursos de la empresa.
- ✓ Fortalecimiento del sistema de control que se ha implementado.
- ✓ Mejorar decisiones de respuesta al riesgo, determinando estrategias y actividades de control.
- ✓ Evitar imprevistos y pérdidas operacionales.
- ✓ Elaboración de programas de prevención de riesgo, proporcionando una evaluación global y objetiva en los problemas de la empresa.
- ✓ Evaluación del posible impacto financiero de un evento, a través de su adecuada medición.
- ✓ Identificar y gestionar la diversidad de riesgos que puedan afectar la capacidad del logro de los objetivos.

#### **1.5.4 Ventajas y limitantes de la administración de riesgos.**

Algunas de las ventajas que se pueden mencionar son:

- ✓ Alinea el riesgo aceptado y la estrategia para evaluarlo.
- ✓ Enriquecer las decisiones de respuesta que toma la administración frente al riesgo.
- ✓ Los riesgos se identifican y administran de manera apropiada.
- ✓ Las acciones de los empleados se desarrollan conforme a las políticas, las normas y los procedimientos.
- ✓ Reduce las pérdidas operativas inesperadas.
- ✓ Los riesgos son optimizados adecuadamente.

Limitantes de la administración de riesgos.

- ✓ Su implementación no da una seguridad razonable que la administración detecte riesgos.
- ✓ Su efectividad puede verse limitada por errores humanos, afectando ser identificados y mitigados de manera adecuada.
- ✓ Su implementación depende de las personas relacionadas con la entidad y valores morales y éticos que tengan.
- ✓ Su implementación no asegura el éxito ni la supervivencia de un negocio.

### **1.6 Creación de la unidad de auditoría interna.**

Actualmente las micro y pequeñas empresas, han incrementado sus actividades económicas y con ello diversificado sus productos, aumentando sus ingresos no solo en el mercado local sino también en el internacional; debido a la complejidad de sus operaciones necesitan que dentro su organización se implemente la unidad de auditoría interna.

Con ello se pretende disminuir el riesgo en las áreas de negocio y colaborar en el fortalecimiento de sus actividades, permitiendo así la confianza de sus propietarios a expandir su mercado; desarrollar integralmente al personal, sus familias, la comunidad local, sus clientes y la sociedad mejorando así su calidad de vida.

Muchas son las razones por las cuales las MYPES no implementan la unidad de auditoría interna en sus negocios de las que se pueden mencionar:

- Algunas de los propietarios de estas no conocen acerca del tema y su importancia. Porque dentro del ambiente en el que desenvuelven no se habla sobre este, como es considerado en las grandes empresas donde existe un control administrativo de los procesos.
- Las que conocen sobre el tema saben que es necesario tenerla dentro de su organización; pero debido a que no tienen los recursos económicos suficientes, no la implementan, ya que sus ingresos son destinados para cubrir las necesidades inmediatas como el pago a los proveedores, compra de productos, préstamos bancarios, salarios del personal, pagos de impuestos entre otras.

- El personal que tienen actualmente no es el idóneo; para que la unidad de auditoría interna sea implementada dentro de la organización, porque no conocen sobre tema y los procedimientos que son utilizados por la unidad.
- La estructura organizativa, el personal que tienen estas empresas es poco y tienen sus funciones delegadas de tal manera que a veces una sola persona realiza muchas, esto contribuye a que no sea posible distribuir los departamentos.

Muchos son los riesgos a los que las micro y pequeñas empresas se enfrentan, ya sea por los procesos artesanales que dependen de mano de obra no calificada, productos de calidad variada, poca capacidad de negociación con los proveedores, competencia, recurso humano no calificado, poco personal para delegar las actividades, deficiencia o ausencia de controles administrativos y manuales de procedimientos.

Es por ello que deben crecer de forma sostenida; incrementando utilidades, accediendo a grandes compradores, exportando sus productos, creando empleo, innovando y asegurando su calidad, dotándolos de nuevas características o creando nuevos para que los clientes se lleven una buena imagen de los productos y deseen adquirirlos. El sector de las MYPES debe romper paradigmas, ya que son consideradas de poca importancia, dando énfasis a dos diferentes áreas. La primera es la asistencia general en las capacidades del negocio que incluye; el mercado y las comunicaciones, la innovación de productos, la preparación para exportarlos, para ello se incorporaran nuevas tecnologías, solucionando problemas técnicos en la producción. La segunda está relacionada a la producción y control de calidad; en las que involucra; la contabilidad, la administración, el servicio al cliente y las negociaciones.

En ese sentido el Ministerio de Economía a través de Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, impulsaron “La Política Nacional para el desarrollo de la Micro y pequeña empresa” cuyo propósito es apoyar a estas a alcanzar niveles altos de productividad y competitividad a través de servicios empresariales para su desarrollo. Los programas permiten a este sector, su capacidad de generar crecimiento económico, distribuir sus productos equitativamente y participar en licitaciones con el gobierno; CONAMYPE califica y verifica la capacidad de producción de las empresas y las fortalece con servicios empresariales y de comercialización, además promueve la calidad, el cumplimiento de los contratos y la entrega a tiempo.

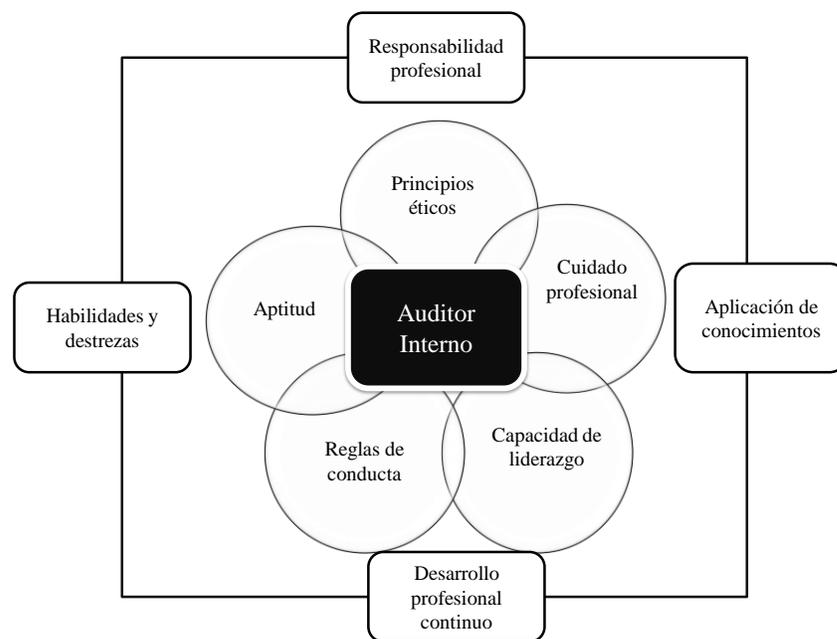
Sin embargo; este apoyo que reciben las micro y pequeñas empresas es externo, es por ello que necesitan implementar la unidad de auditoría interna que contribuya a la administración a gestionar el riesgo en sus áreas de negocio, para ello se sugiere identificar al personal idóneo que colabore y garantice un trabajo profesional y técnico.

### 1.6.1 Perfil del auditor interno.

La unidad de auditoría interna, es una plaza a nivel administrativo y responde ante un nivel jerárquico de la empresa, que está directamente relacionada con la dirección y tiene dos responsabilidades.

- De la unidad de auditoría interna.
- Del personal bajo su cargo

El auditor interno debe cumplir con ciertas características y cualidades que contribuyen en conjunto a desempeñar su labor adecuadamente y ayudar a la organización al cumplimiento de los objetivos planteados, sin comprometer su independencia, agregando valor y mejorando sus operaciones.



*Figura 1:* Características y cualidades fundamentales del auditor interno

Fuente: (Auditoría Administrativa, evaluación y diagnóstico empresarial 3ra edición Enrique Benjamin Franklin).

**Principios éticos.**

El auditor interno en la realización de su trabajo, debe aplicar principios y valores éticos, ya que estos son la base que regulan su profesión, y miden la capacidad para afrontar su compromiso con respeto y apego a ellos, por lo que es muy importante para su función a la hora de tomar decisiones.

**Reglas de conducta.**

El auditor interno debe observar normas de comportamiento, las cuales guían la conducta del ejercicio de la profesión aplicada en situaciones de trabajo. El comportamiento ético y moral de los auditores internos es indispensable para contribuir a un ambiente de control adecuado generando credibilidad, prestigio y respeto dentro de la entidad y fuera de ella.

**Responsabilidad profesional.**

Las responsabilidades de auditor interno pueden agruparse en tres áreas:

- a. Planeación, programación y análisis de riesgo que comprende.
  - ✓ Planificar la actividad de auditoría y programar las actividades a realizar.
  - ✓ Evaluar la efectividad de los controles implementados por las entidades.
- b. Ejecución de auditorías, esta área comprende.
  - ✓ Auditorías especiales para verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas vigentes.
  - ✓ Auditorías financieras.
  - ✓ Auditoría operacionales y de gestión.
- c. Evaluaciones especiales y otras actividades esta área comprende:
  - ✓ Evaluación de la calidad y efectividad de los controles y seguridad informática.
  - ✓ Asistencia en auditoría de sistemas a procesos de evaluación, empleando técnicas asistidas por computadora.
  - ✓ Actividades no programadas por hallazgos de auditoría.

- ✓ Verificar el cumplimiento de los procedimientos y políticas sugeridas en las auditorías precedentes o diagnóstico de la entidad.
- ✓ Asociar los procedimientos físicos del plan de auditoría con los informáticos.

Funciones del puesto de la unidad de auditoría interna.

- ✓ Cumplir con los estatutos aprobados por la administración.
- ✓ Dar cumplimiento al plan de auditoría.
- ✓ Cumplir con el reglamento interno del trabajo.
- ✓ Dar cumplimiento a las leyes específicas y conexas de la entidad.

### **Cuidado profesional.**

El auditor interno debe aplicar el cuidado profesional apropiado para las necesidades del trabajo en ejecución e implica que esté alerta a los riesgos debido a prácticas contables inadecuadas, inexistencia o inadecuación en la aplicación de controles, inapropiada delegación de funciones. También debe estar atento ante actividades en la que exista la probabilidad de irregularidades.

Este principio exige al auditor a que elabore exámenes y verifique un grado razonable, considerando especialmente:

- ✓ Cumplimiento de las normas vigentes.
- ✓ Alcance y procedimientos de auditoría en función de los objetivos de la entidad.
- ✓ Adecuación y eficacia de los procesos establecido por la administración.
- ✓ Probabilidad de errores materiales fraudes e incumplimientos.
- ✓ Complejidad, materialidad o significancia de asuntos que implican procedimientos de aseguramiento.
- ✓ Costo de auditoría relacionado a los beneficios potenciales.
- ✓ Probabilidad de errores materiales.

**Aptitud.**

Para poder ejercer su función, el auditor interno debe tener el conocimiento necesario, adquirido a través de una formación académica con estudios en licenciatura en contaduría pública respaldada con otra carrera afín como finanzas, administración de empresas, ciencias jurídicas, ingeniería entre otras.

**Aplicación de conocimientos.**

Dominio en el campo de auditoría, se refiere a la experiencia que brinda en la empresa cuando genera iniciativa a programas orientados a la producción de resultados, su estrategia y competencia, aplica el conocimiento adquirido, mediante la elaboración de recomendaciones provenientes de auditorías pasadas con criterio profesional con una actitud objetiva la cual es obtenida a través de la experiencia práctica.

**Habilidades y destrezas.**

Son atributos complementarios a la formación profesional, teórica y práctica, que el auditor adquiere y son determinantes en el desarrollo de su trabajo; por ejemplo tener una actitud positiva, facilidad para negociar, capacidad de observación, valores propios y de su entorno.

**Desarrollo profesional continuo.**

Se refiere a las actividades de aprendizaje que desarrolla y mantiene las capacidades que le permiten desarrollarse competentemente en el desempeño de su trabajo, es responsable de perfeccionar sus conocimientos, aptitudes y competencias, actualizándose en materia de legislación, normativa, mejores prácticas, procedimientos y técnicas de auditoría interna.

**Capacidad de liderazgo.**

El auditor interno debe contar con las habilidades que permitan mantener una buena relación y comunicación con los miembros de la organización influenciándolos para lograr los objetivos que esta persigue.

### **1.6.2 Plan de auditoría interna.**

La unidad de auditoría interna, deben elaborar un plan de auditoría que constituye la estrategia a seguir para cubrir procesos administrativos y operativos de la entidad. Este plan ayuda a que las actividades a realizar se ejecuten de forma ordenada tomando en cuenta lo siguiente:

#### **Universo de la auditoría.**

Para elaborar un plan, primero se establece el universo de auditoría, el cual consiste en una lista de todas las auditorías que pudieran realizarse dentro de la entidad, para ello el auditor obtendrá información de los elementos fundamentales para que una empresa continúe en funcionamiento. El universo de auditoría puede incluir componentes del plan estratégico de la organización y está influenciado por los resultados del proceso de gestión de riesgo, toma en cuenta el ambiente en el cual la empresa está operando. Es necesario que sea actualizado y evaluado frecuentemente, ya que las operaciones están en constante cambio.

#### **Gestión de riesgos en el plan de auditoría interna.**

El plan de auditoría incluirá además del universo, la información recibida por la gerencia y la evaluación de riesgos que afectan a la organización. El auditor interno debe establecer un plan basado en riesgos alineado con las metas de la organización, este se obtiene por la evaluación y análisis de riesgos, combinando la importancia relativa de eventos y su probabilidad de ocurrencia, permite determinar los procesos y áreas más significativos. La gerencia debe disponer de un procedimiento de control efectivo, que facilite su aplicación.

Existen dos tipos de riesgos de control, que el auditor interno debe considerar durante el desarrollo del plan:

- ✓ Riesgos inherentes: que es la susceptibilidad de la información o datos, frente a omisiones naturales en el supuesto de la inexistencia de controles de mitigación.
- ✓ Riesgos residuales: es el riesgo que permanece después que haya realizado las acciones para reducir el impacto y la probabilidad de un acontecimiento adverso.

Controles de mitigación: se debe desarrollar una estrategia de mitigación para cada riesgo importante a través del establecimiento de controles. Se deben elaborar planes de contingencia y actividades de supervisión para verificar su cumplimiento.

Documentación: los resultados de la evaluación de riesgo deben estar adecuadamente documentados, ya sea a través de software o por hoja de cálculo cuando se trate de empresas pequeñas.

### **Mapas de aseguramiento.**

Son herramientas utilizadas por el auditor interno para elaborar el plan de auditoría en el momento de la insuficiente o excesiva cobertura de los riesgos por parte de los proveedores de aseguramiento; auditoría u otro personal asignado por la dirección, quienes deben establecer una comunicación efectiva para coordinar y unir esfuerzos en cuanto a los riesgos los cuales podrían obviarse o mal interpretarse.

En los mapas de aseguramiento se utilizará el universo de auditoría establecido y pueden ser generando objetivos, niveles de valoración, áreas de impacto, fuentes de riesgo entre otros.

### **Determinación de las áreas críticas.**

Una vez elaborado el mapa de aseguramiento, el auditor interno en el ejercicio de su función, identificará las áreas de negocio más significativas y con mayor probabilidad de riesgo, que se utilizarán como base para determinar el alcance del trabajo de auditoría. Estas áreas podrían provocar la materialización de los riesgos con mayor impacto.

### **Actividades programables.**

Cuando ya se han determinado las áreas a evaluar y sus respectivos procesos, se debe aplicar el tratamiento que se dará a determinada área de acuerdo a su significancia dentro de la organización. El auditor interno debe identificar diferentes tipos de actividades que se incluirán en el plan, como:

- ✓ Actividad de análisis y aseguramiento: el auditor interno verifica la existencia de sistemas de control establecido por la administración, si los hay verifica si los riesgos son gestionados adecuadamente.
- ✓ Actividades de Investigación: el auditor interno implementará procedimientos que para cada área propensa al riesgo pueda obtener un mejor entendimiento de los riesgos residuales.

- ✓ Actividades de consulta: el auditor interno otorga servicio de consultoría en el que aconseja a la administración el desarrollo de un sistema de control para aquellas áreas más riesgosas.

La programación de estas actividades se priorizan de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia del riesgo y su posible impacto.

### **Establecimiento de estrategias.**

El objetivo del plan general de auditoría, es establecer una estrategia para desarrollar el trabajo que cubra todas las áreas de la entidad, dicha estrategia indicará en que se enfocará la actividad de auditoría. El auditor aplicará técnicas que le permitan hacer un diagnóstico adecuado del negocio, como el análisis FODA.

### **Relación con el plan estratégico.**

La estrategia de la auditoría debe alinearse a la misión, visión y objetivos establecidos por la entidad.

### **Comunicación y aprobación del plan de auditoría.**

El auditor enviará anualmente a la administración un resumen del plan, del calendario de los trabajos, del personal y del presupuesto financiero correspondiente a la actividad de auditoría para su respectiva revisión y aprobación, el cual debe contener suficiente información que determinen si apoyan a la entidad y cumplan los objetivos, dicho resumen informa sobre el alcance del trabajo y las limitaciones a este. Además se deben comunicar los requerimientos de recursos y sus posibles efectos incluyendo los cambios significativos provisionales.

## **1.7 Aspectos técnicos.**

### **Código de ética de la auditoría interna.**

El auditor interno debe aplicar el código de ética, ya que promueve una cultura ética en cuando al ejercicio de la profesión de auditoría interna, describiendo los requerimientos mínimos que debe cumplir, además provee orientación en principios y reglas de conducta. Para tal efecto las micro y pequeñas empresas deberán adoptar este código que les permita a los auditores realizar sus actividades de manera íntegra, objetiva y confidencial; aplicando sus conocimientos, aptitudes y experiencia necesaria para desenvolverse en el área.

**Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna** (The Institute of Internal Auditors, 2013).

La auditoría interna, es una unidad independiente de las entidades y su propósito es agregar valor y mejorar las operaciones, mejora la efectividad de los procesos de gestión de riesgo, control y gobierno. Debe ser regulada por una normativa técnica que le permita cumplir con su trabajo.

Estas normas están conformadas por las normas sobre atributos, que presentan las características de las organizaciones y las personas que prestan servicios de auditoría interna, contribuyendo al mejoramiento de las cualidades personales; las normas de desempeño, que describe la naturaleza de los servicios de auditoría interna y proporcionan criterios de calidad que evalúan el desempeño de estos servicios.

En las pequeñas y medianas entidades el servicio de auditoría puede aportar mecanismos que contribuyan al mejoramiento de sus procesos, gestionar sus riesgos y con ello aumentar sus ganancias.

#### **1000 – Propósito, autoridad y responsabilidad.**

El auditor interno, debe cumplir con los trabajos de auditoría estableciendo la naturaleza de la relación con la dirección, acceso a registros de la entidad, alcance de los trabajos, los cuales serán definidos en el estatuto. Considerando el código de ética y las normas; al mismo tiempo actuando de manera independiente y objetiva dentro de la organización.

#### **1100 – Independencia y objetividad.**

El auditor interno, debe mantener la independencia y objetividad en el desempeño de sus funciones relacionadas a las operaciones y procesos que evalúa o audita, tendrá libertad para definir el alcance de los trabajos, las micro y pequeñas entidades deben brindar acceso directo a la información que necesite para desempeñar su trabajo con honesta confianza sin comprometer su calidad, con el fin de evitar en todo momento conflicto de intereses. La independencia requiere la ausencia absoluta de nexos familiares, comerciales y profesionales entre el personal responsable de las auditorías y las autoridades de la empresa.

**1200 – Actitud y cuidado profesional.**

Los auditores internos, deben tener los conocimientos, aptitudes, cuidado profesional y otras competencias necesarias para llevar a cabo eficazmente sus responsabilidades, que permita evaluar y estar alerta a los riesgos que afecten los objetivos, las operaciones o los recursos de las MYPES; para ello deben estar en constante capacitación para adaptarse a los cambios mundiales y con ello permitir a las entidades estar a la vanguardia del mercado.

**1300 – Programa de aseguramiento y mejora de la calidad.**

Se debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento y mejora de la calidad, que le permita cubrir los aspectos de la actividad de auditoría, siguiendo continuamente el desempeño y someterse a evaluaciones externas e internas por lo menos una vez cada cinco años por un evaluador calificado e independiente que provenga de fuera de la organización, comunicando los resultados obtenidos de manera efectiva a la alta dirección. Con ello asegurará su competencia para realizar su labor dentro de las micro y pequeñas empresas, cerciorando que la actividad de auditoría se realice adecuadamente cumpliendo con las Normas.

**2000 – Administración de la actividad auditoría interna.**

El auditor interno, debe establecer un plan basado en riesgo utilizando un enfoque sistemático y disciplinado, el cual debe ser aprobado por la administración de las MYPES e incluir los niveles de aceptación de riesgos estableciendo objetivos, tiempo y asignación de los recursos. Recaudando información relevante que sirva de soporte para conclusiones y resultados del trabajo, la cual debe ser analizada para su correspondiente utilización, de tal manera que cumpla con los objetivos del trabajo, para ello aplicará los procedimientos adecuados de acuerdo al volumen de las operaciones del negocio, comunicando los resultados de manera oportuna.

**2120 – Gestión de riesgos.**

El auditor interno, debe evaluar la eficacia y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgo, verificando que se cumplan los objetivos, se identifiquen los más significativos asegurándose de recibir las respuestas apropiadas por parte de la administración de las micro y pequeñas empresas; quienes son responsables de su gestión; sin embargo el auditor podrá ayudar a establecer procesos que contribuyan a disminuirlos.

La auditoría interna sugiere mecanismos que ayuden a cubrir riesgos financieros, operacionales y de tecnología de información, considerando los fallos de control para mitigarlos, elaborando programas de aseguramiento que son propuestos a los propietarios de las MYPES para su aprobación e implementación.

#### **2130 – Control.**

El auditor interno, además contribuirá a las MYPES en el mantenimiento de controles efectivos mediante la evaluación y valoración de riesgo promoviendo una mejora continua, para el logro de los objetivos contribuyendo a la adecuada presentación de la información financiera y operativa, protección de activos, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables a la entidad de acuerdo a su actividad económica.

#### **2400 – Comunicación de resultados.**

El auditor interno, debe comunicar los resultados de sus evaluaciones a los propietarios de las MYPES, las cuales deben incluir los objetivos, el alcance del trabajo, las conclusiones y recomendaciones sugeridas a la administración; las cuales deben ser soportadas por información suficiente, fiable, relevante y útil.

#### **2600 – Comunicación de la aceptación de los riesgos.**

El auditor, debe conocer el nivel de riesgo que es aceptado por la dirección, los cuales estarán alineados al propósito de la entidad, además estará alerta a los riesgos que surjan por medio del trabajo.

#### ***Enterprise Risk Management (ERM) Integrated Framework. (Waterhouse Coopers & Co.)***

Los procesos de gestión que efectúa la administración, están diseñados para identificar eventos potenciales que impactan a la entidad en el logro de sus objetivos.

El ERM ayuda a las micro y pequeñas empresas a gestionar los riesgos, al auditor interno a asegurar que los más significativos de la entidad tengan una respuesta adecuada y el sistema de control interno sea efectivo.

El rol que el auditor interno, es asegurar que los procesos de gestión de riesgos sean correctamente evaluados y que la administración de la entidad les de una respuesta adecuada para disminuir su impacto.

#### **Normas Internacionales de Auditoría (NIA).**

### **NIA 315 Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y su entorno.**

Los riesgos, son el resultado de condiciones, hechos, circunstancias y acciones que afectan el logro de objetivos de la entidad.

El auditor interno, aplica procedimientos de valoración de riesgos para identificar aquellos que son de incorrección material. Estos procedimientos incluyen indagaciones con la dirección y personal de la entidad, obteniendo conocimiento de utilización de técnicas para identificar los riesgos del negocio, estimaciones significativas, probabilidad de ocurrencia y respuestas a los mismos.

### **NIA 330 Respuestas del auditor a los riesgos valorados.**

El auditor, interno es el responsable de aplicar procedimientos para identificar posibles riesgos que surjan dentro de la entidad, diseñando respuestas globales para que la administración de las MYPES pueda mitigarlos adecuadamente.

## **1.8 Aspectos legales.**

Las micro y pequeñas entidades cumplen diferentes obligaciones para funcionar como empresas formales, para ejercer sus actividades económicas, estas obligaciones básicas son de índole tributaria, laboral, mercantil, municipal y estadística.

### **Código de Comercio** (Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, 2010)

Las micro y pequeñas empresas por considerarse comerciantes, debe cumplir con las obligaciones señaladas en este código y las demás leyes mercantiles, por los respectivos usos y costumbres y a falta de estos por las normas del código civil, así lo establece el artículo uno. Por ejercer el pequeño comercio y la pequeña industria tienen derecho a la protección y asistencia técnica del Estado

Además el artículo 435, las obliga a llevar contabilidad debidamente organizada, de acuerdo a los sistemas generalmente aceptados en materia de contabilidad y aprobados por quienes ejercen la función pública de auditoría, el auditor interno debe velar por su cumplimiento, además aquellas que tienen activos inferiores a doce mil dólares pueden llevar la contabilidad por si mismas o por personas de su nombramiento; aquellas que superen esta cantidad están obligadas a llevar contabilidad formal (artículo 437).

El artículo 488, establece que los comerciantes deben realizar sus actividades de acuerdo a la ley, los usos mercantiles y las buenas costumbres sin perjudicar al público ni la economía nacional.

#### **Código Tributario** (Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, 2014)

Las micro y pequeñas empresas, están sujetas a cumplir con los deberes y obligaciones tributarias establecidas en este código para asegurar el cumplimiento del pago de impuestos al fisco. De acuerdo al artículo 30 estas empresas son sujetos pasivos obligados al cumplimiento de las obligaciones tributarias, para tal efecto se identificaran con un número y están obligadas al pago de los tributos y cumplimiento de las obligaciones formales establecidas en este código o por las leyes tributarias respectivas así lo establece el artículo 39, también están obligados al pago de multas e intereses por incumplir dichas obligaciones.

#### **Ley del Impuesto Sobre la Renta** (Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, 2014)

Las MYPES, como contribuyentes están obligados al pago del impuesto que resulte por todos los productos o utilidades percibidos o devengados, sean en efectivo o en especie provenientes de cualquier clase de fuente (Art 1 y 2); el artículo 92 establece la obligación de declarar y pagar la liquidación de sus rentas y del impuesto respectivo por medio de declaración jurada, aun cuando no resulte obligación de pagar impuesto.

Al no cumplir con las obligaciones estipuladas en esta ley son sancionadas, para el caso de obligación del pago a cuenta la multa equivale al cincuenta por ciento de la suma dejada de enterar, igualmente cuando incumple presentar la declaración de acuerdo a lo estipulado en el artículo 238 del código tributario.

#### **Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios** (Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, 2014)

Las micro y pequeñas empresas que se dedican a la transferencia de bienes muebles y prestación de servicios, son contribuyentes de este impuesto según lo establece el artículo 22, que actuando en carácter de productores, comerciantes mayoristas o al por menor, realicen dentro de su giro habitual ventas u operaciones que signifiquen transferencia onerosa de dominio. Además deberán presentar declaración dentro de los diez primeros días hábiles de cada mes a la Administración Tributaria.

**Ley de Lavado de Dinero y Activos** (Asamblea Legislativa de la República de El Salvador)

De acuerdo al artículo 2 de la referida ley, cualquier institución privada está obligada a informar o reportar transacciones mayores a diez mil dólares, así como reportar las diligencias u operaciones financieras sospechosas de forma escrita o electrónica en los primeros cinco días hábiles a la unidad de administración financiera para el delito del lavado dinero de la fiscalía general de la República. Las micro y pequeñas empresas están obligadas a establecer mecanismos de auditoría interna para verificar el cumplimiento de lo establecido en esta ley.

Además, el artículo 14 establece que estas empresas como sujetos obligados a informar tendrán un oficial de cumplimiento cuyos requisitos son: tener título universitario, cargo a nivel de la gerencial, habilidades sobre aspectos jurídicos, negocios y controles y certificación de la fiscalía. Si la entidad incumple su obligación de informar transacciones de acuerdo al Art. 38 del código penal incurrirá en responsabilidad civil subsidiaria especial.

## **CAPÍTULO II METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO.**

### **2.1 Tipo de estudio.**

El tipo de estudio realizado en esta investigación, es el hipotético deductivo, ya que a través de la observación e identificación del problema con la investigación de campo, se plantearon hipótesis que permitieron concretar la teoría y darle sentido a los datos empíricos, con el propósito de explicar el fenómeno y con ello disminuir sus consecuencias, planteando por medio de la comprobación de hipótesis un análisis cualitativo del problema.

### **2.2 Unidad de análisis.**

Las unidades de análisis involucradas en la investigación, estaban conformadas por la administración de las micro y pequeñas empresa, que han sido impulsadas y capacitadas por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), con el fin de analizar cuántas de ellas no cuentan con la unidad de auditoría interna que les permita administrar el riesgo en sus áreas de negocio.

### **2.3 Universo y muestra.**

#### **2.3.1 Universo.**

El universo de la investigación estaba conformado por 337 empresas que han sido impulsadas y capacitadas por CONAMYPE, de acuerdo a los datos proporcionados.

#### **2.3.2 Muestra.**

Se desarrolló sobre la base de procedimientos estadísticos; tomando en cuenta que la población es finita, la muestra se determinó de acuerdo a la fórmula estadística para este tipo de poblaciones.

La fórmula utilizada para la determinación de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N Z^2 P Q}{(N - 1) e^2 + Z^2 P Q}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra.

N = Población.

Z= Coeficiente de confianza.

e = Margen de error.

P = Probabilidad de éxitos de que la problemática exista.

Q = Probabilidad de fracaso.

Entonces:

n = ?

N = 351

Z= 1.96

e = 0.05

P = 0.95

Q = 0.05

$$n = \frac{337 (1.96)^2 0.95 (0.05)}{(336) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.95) (0.05)}$$

$$n = \frac{337 \times 3.8416 \times 0.95 \times 0.05}{(336 \times 0.0025) + (3.8416 \times 0.95 \times 0.05)}$$

$$n = 60.1426$$

Aproximadamente 60 micro y pequeñas empresas.

## **2.4 Instrumentos y técnicas utilizadas en la investigación.**

### **2.4.1 Técnicas.**

La técnica empleada para la recolección de los datos fue la encuesta, elaborada en un solo formato dirigido a la gerencia administrativa que en su mayoría está representada por empresarios dueños de las micro y pequeñas empresas que han sido impulsadas y capacitadas por CONAMYPE y con la información obtenida se procedió a su análisis, comprobando con ello la hipótesis planteada (ANEXO 1).

### **2.4.2 Instrumentos.**

Para la recolección de datos se proporcionó a las unidades de análisis un cuestionario que consistió en una serie de preguntas escritas que en su mayoría fueron cerradas para conocer aspectos específicos de las variables.

## **2.5 Procesamiento de la información.**

La información obtenida mediante cuestionario, fue procesada en una hoja de cálculo del programa excel, ordenándolos en cuadros resumen, luego en el mismo programa se procedió a tabular y posteriormente elaborar los gráficos con la aplicación que se encuentra en este.

De acuerdo al orden de los resultados, se presenta primero la pregunta planteada a las unidades de análisis, posteriormente en tablas de frecuencias las respuestas obtenidas y un gráfico por cada pregunta en el que también incluye su respectiva interpretación. (ANEXO 2)

## **2.6 Análisis e interpretación de los datos procesados.**

Para realizar el análisis de los datos obtenidos, se interpretaron los cuadros resumen y gráficos elaborados en el procesamiento de la información de forma analítica y porcentual.

## **2.7 Diagnóstico de la investigación.**

Con base al estudio realizado a las micro y pequeñas empresas impulsadas y capacitadas por CONAMYPE, y a través de la información proporcionada por los encuestados, se realizó la tabulación de los datos, los cuales fueron utilizados para realizar el diagnóstico.

Las preguntas estaban agrupadas en tres secciones las cuales se presentan a continuación:

1. Conocimiento que los empresarios tienen acerca de cómo implementar la unidad de auditoría interna. El propósito de esta sección era saber cuántas compañías encuestadas no tienen esta unidad, desconocen acerca de su implementación e importancia, aquellas que si la tienen contribuye a la administración a gestionar los riesgos efectivamente, además indagar acerca de factores que son determinantes al momento de implementarla.
2. Causas que dificultan la implementación de la unidad de auditoría interna. En esta sección se pretendía conocer las razones por las cuales las compañías encuestadas no han implementado la unidad, no tienen un sistema de control interno y el personal con nivel académico idóneo para su implementación.
3. Necesidad de implementar la unidad de auditoría interna. En esta sección se indagó acerca de las empresas que están dispuestas a implementar la unidad y necesitan que se les proporcionen lineamientos de cómo hacerlo; a parte de ello conocer si estas evalúan periódicamente los controles internos y tienen manuales escritos.

### 2.7.1 Conocimiento que los empresarios tienen acerca de la implementación de la unidad de auditoría interna.

Tabla 7

*Empresarios con conocimiento de la implementación de la UAI.*

NÚMERO DE PREGUNTA	CRITERIO	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	Encuestados que si conocen acerca de la unidad de auditoría interna y su implementación.	37	62%
2	Compañías encuestadas que no tienen implementada la unidad de auditoría interna.	46	76%
4	Empresarios que consideran que es importante la implementación de la unidad de auditoría interna	59	98%
5	Factores que los empresarios consideran que son determinantes al momento de implementar la unidad de auditoría interna:		
	• Reducir el riesgo.	9	15%
	• Fortalecer las operaciones.	10	18%
	• Reducir procesos.	4	5%
	• Disminuir costos.	9	16%
8	Compañías que cuentan con la unidad de auditoría interna y que consideran que efectivamente se está administrando el riesgo.	14	100%

De acuerdo a los datos obtenidos, a través de las encuestas dirigida a los empresarios de las micro y pequeñas empresas impulsadas y capacitadas por CONAMYPE, la mayoría actualmente no tienen implementada la unidad auditoría interna en sus empresas, aunque reconocen que es importante; pues esta unidad contribuye en la implementación de controles internos que ayudan a la empresa a estar alerta a posibles fraudes, desvíos de dinero, mal uso de los fondos, disminuir procesos, mejorar operaciones e

incrementar sus ganancias, agregando valor en las diferentes áreas de sus negocios; pero que no la implementan porque no tienen la orientación adecuada. Algunos no lo hacen porque no creen necesitarla por el tipo de empresa que tienen, además no existe un marco legal que obligue su implementación y el ambiente donde operan no es común que este tipo de empresa implementen esta unidad.

Las compañías encuestadas que tienen la unidad dentro de sus negocios, consideran que con su ayuda se administran los riesgos efectivamente, ya que los identifica de manera apropiada, esto contribuye a la empresa a reducir pérdidas y que sus operaciones se realicen de forma eficiente y eficaz en las diferentes áreas; las empresas que no la tienen implementada, normalmente no aplican controles, por consiguiente sus riesgos no están siendo administrados apropiadamente lo que provoca un posible impacto financiero, debido a que sus operaciones las realizan sin ningún lineamiento, generando pérdidas y afectando el negocio en marcha.

La mayoría de los empresarios afirman que la unidad de auditoría interna es importante dentro de la entidad, ya que una vez implementada en su negocio y siendo bien administrada, ayuda a reducir riesgos, proporcionando lineamientos para gestionarlos eficaz y eficientemente y la administración puede darles una respuesta inmediata; además fortalece las operaciones en busca de mejorar la calidad y competitividad para maximizar sus ganancias; reduce procesos a través de la reingeniería, mejorándolos de forma continua estableciendo revisiones para disminuir costos, renovando las técnicas de producción, cotizando precios con nuevos proveedores.

### 2.7.2 Causas que dificultan la implementación de la unidad de auditoría interna.

Tabla 8

*Causas que dificultan la implementación de la UAI.*

NÚMERO DE PREGUNTA	CRITERIO	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
3	Razones por las cuales las compañías encuestadas no han implementado la unidad de auditoría interna: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocen acerca del tema.</li> <li>• Recursos económicos.</li> <li>• El personal no es el idóneo.</li> </ul>	16 23 7	36% 50% 14%
9	Compañías encuestadas que no tienen un sistema de control interno, que contribuya a reducir el riesgo en sus áreas de negocio.	20	33%
10	Compañías encuestadas que consideran que su sistema de control interno, no es efectivo o poco efectivo en la salvaguarda de sus operaciones.	18	46%
12	Compañías encuestadas que no tienen el personal con un nivel académico idóneo para implementar controles administrativos.	27	45%

Conforme a los resultados obtenidos, se ha determinado que la mayoría de la población encuestada no tienen implementada la unidad de auditoría interna, porque no tienen los recursos financieros suficientes para poder hacerlo; debido a que la mayor parte de sus ingresos son destinados a cubrir necesidades inmediatas, otros mencionan que desconocen acerca del tema, ya que en el ambiente donde operan no es común que este tipo de empresas cuenten con esta unidad.

También afirman que en las empresas no existe un sistema de control interno que les permita reducir el riesgo en sus áreas de negocio, debido a que no tienen conocimiento de cómo implementarlo y aquellos que si los tienen, manifiestan que no están siendo efectivos o su efectividad es poca, porque no cumplen las expectativas del propietario. Además no tienen un personal con nivel académico idóneo para

implementarlos y no se capacitan continuamente, esto contribuye a que los objetivos planteados no se cumplan, afectando la administración del negocio.

### 2.7.3 Necesidad de implementar la unidad de auditoría interna.

Tabla 9

*Necesidad de implementar la UAI.*

NÚMERO DE PREGUNTA	CRITERIO	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
6	Empresas dispuestas a implementar la unidad de auditoría interna.	26	57%
7	Empresarios que necesitan se les proporcionen lineamientos de cómo implementar la unidad de auditoría interna.	35	58%
8	Compañías encuestadas que no tienen la unidad de auditoría interna y que por consiguiente sus riesgos no están administrados.	46	76%
11	Compañías encuestadas que no realizan evaluaciones periódicas a los controles implementados en sus diferentes áreas de negocio.	15	38%
13	Encuestados que consideran que al impulsar controles administrativos apropiados, sus riesgos en las áreas de negocio se verían disminuidos.	55	91%
14	Empresas que no tienen manuales de control interno, que les proporcionen las directrices necesarias para efectuar por lo menos una verificación de procedimientos y controles.	46	76%

El cincuenta y siete por ciento de las compañías encuestadas coinciden en que sí tuvieran las condiciones necesarias para crear la unidad de auditoría interna, estarían dispuestos a hacerlo; ya que reconocen que es necesario que dentro de sus empresas exista, para que contribuya a evaluar de forma permanente el control interno, sugiriendo recomendaciones para fortalecerlo.

Por lo que manifiestan necesitar una herramienta que les proporcione los lineamientos para implementarla adecuadamente; generando a su negocio más y mejores oportunidades para expandir su mercado y con ello competir con las grandes empresas obteniendo más prestigio. Cuando no la tienen implementada en su negocio normalmente no aplican controles por consiguiente sus riesgos no están siendo administrados apropiadamente y sus operaciones las realizan sin ningún lineamiento, generando pérdidas y afectando el negocio en marcha.

Algunos empresarios manifiestan implementar controles internos; sin embargo no los evalúan con frecuencia, ya que lo realizan una vez al año o cuando existe un requerimiento legal que lo exija, por lo tanto se exponen a que sus riesgos aumenten por no controlarlos de forma rutinaria; consideran que al impulsar el control interno reducen el riesgo en las áreas de negocio, ya que es una herramienta que ayuda a la empresa a mantenerse y competir exitosamente en la mercado, mantener su fortaleza financiera, su prestigio, la calidad en sus productos y/o servicios, la preferencia de sus clientes y que al impulsarlo, su empresa se verá beneficiada, ya que podrá mitigar los riesgos que enfrentan diariamente y con ello asegurar su negocio, innovando no solo sus productos sino también todas sus áreas, con el fin de crecer en el mercado nacional e internacional.

Muchas compañías no tienen manuales de control interno escritos, que les ayude a fortalecer las diferentes áreas que tiene la entidad y dar seguridad razonable en sus operaciones; aunque sí implementan controles de manera informal.

**CAPÍTULO III: MANUAL PARA LA CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS IMPULSADAS Y CAPACITADAS POR CONAMYPE.**

<b>Contenido</b>	<b>Pág. N°</b>
Análisis de las debilidades de las áreas de negocio de las micro y pequeñas empresas.	49
Diagnóstico de factores de riesgo en las áreas de negocio de las MYPES.	52
Recursos necesarios para implementar la unidad de auditoría interna.	57
Documentos necesarios para implementar la unidad de auditoría interna.	61
Manual de procedimientos del control interno.	62
Manual de procedimientos de auditoría interna.	77
Plan de auditoría interna.	89

Con base al aporte que se dará a aquellos propietarios de las MYPES que no tienen la unidad de auditoría interna, se elabora este manual, dado que necesitan una herramienta que les guíe a crearla e implementarla adecuadamente y de esta manera contar con una supervisión continua que les aporte mecanismos en el fortalecimiento de sus operaciones.

Estas empresas tienen poco personal a su cargo provocando que un solo individuo este asignado para un amplio rango de responsabilidades, lo que trae como consecuencia la deficiencia o ausencia de controles; por sus transacciones no complejas y sus registros pocos sofisticados no tienen un organigrama establecido, de igual manera las descripciones de puestos de los empleados; es por ello que es necesario definir una estructura organizativa estándar donde se identifiquen los departamentos de acuerdo a su importancia.

### 3.1 Análisis de las debilidades de las áreas de negocio de las micro y pequeñas empresas.

En función del diagnóstico de los resultados de la investigación, es necesario identificar las debilidades de cada una de las áreas de negocio de las micro y pequeñas empresas impulsadas y capacitadas por CONAMYPE, las cuales van enmarcadas a las inconsistencias de controles administrativos y operativos de la empresa, que no existen y si existen no son efectivos, ya que no se implementan adecuadamente.

#### 3.1.1 Área administrativa financiera.

DEBILIDADES	ÁREAS DE NEGOCIOS RELACIONADAS
No están alertas al cumplimiento de las obligaciones legales, reglamentarias y normativa aplicable.	Administrativa financiera
Falta de manuales escritos de: procedimientos, descripción de puestos y funciones.	Logística
Inadecuada segregación de funciones, nadie tiene a cargo un área en específico.	Administrativa financiera
No da seguimiento a quejas o sugerencias de los clientes para darles la solución adecuada.	Administrativa financiera
Las innovaciones tecnológicas no son implementadas, estrategias digitales como: páginas web, redes sociales, correos electrónicos no son utilizadas para hacer negocios.	Administrativa financiera
Estrategias de mercadeo limitadas a un área geográfica específica.	Logística
Faltas disciplinarias no corregidas.	Administrativa financiera
El negocio se encuentra ubicado en lugar no estratégico y visible.	logística
No darse a conocer en el mercado, los productos no se promocionan adecuadamente.	Logística
No se contratan seguros contra posibles riesgos que pudieran afectar el logro de los objetivos de la empresa y hasta el negocio en marcha.	Logística Ventas Producción
No se promueve la inversión en nuevos mercados.	Logística
Efectivo no disponible por no controlar los gastos.	Administrativa financiera
No existen fondos para eventualidades que podrían suceder.	logística
No registrar la marca de sus productos.	Administrativa financiera
No se lleva control de las horas de entrada y salida del personal.	Administrativa financiera
Contratar personal no competente para realizar actividades operativas.	Administrativa financiera
No capacitar al personal, provoca deficiencia en las operaciones.	Administrativa financiera

Personal desmotivado, por falta de incentivos, prestaciones, salarios y no desarrollar convivencia.	Administrativa financiera
No llevan un control de las horas extras.	Administrativa financiera
Las comisiones por ventas, no les dan continuidad adecuada con respecto a las devoluciones de mercadería realizadas posteriormente.	Logística
Vacaciones no pagadas a empleados o atrasadas por falta de control en planillas.	Administrativa financiera
Descuentos no realizados por no actualizar registros de empleados.	Administrativa financiera

### 3.1.2 Área de logística.

DEBILIDADES	ÁREAS DE NEGOCIOS RELACIONADAS
No existe variedad en los productos que se ofrecen a los clientes.	Ventas Administrativa financiera
Pueden aceptarse pedidos de productos que la empresa no pueda cumplir.	Producción Ventas
No se elaboran presupuestos para compra de mercancías, materias primas y materiales.	Administrativa financiera
Se compran mercancías, materia prima a precios altos lo que provoca que el producto se venda más caro.	Administrativa financiera
Las mercancías, materia prima se compran a un solo proveedor, cuando este tenga desabastecimiento de mercadería no podrá comprar para producir.	Administrativa financiera
No se realizan cotizaciones antes de comprar mercancías, materias primas y materiales se compra a precios caros como consumidor final.	Administrativa financiera

### 3.1.3 Área de ventas.

DEBILIDADES	ÁREAS DE NEGOCIOS RELACIONADAS
Vender productos a precios no autorizado por falta de controles.	Logística Administrativa financiera
Otorgar venta a clientes morosos, por no llevar registro de cuentas por cobrar (en caso se otorguen créditos).	Logística Administrativa financiera
Vender productos y/o servicios sin emitir factura.	Administrativa financiera
Despachar más productos de lo facturado, por no controlar entradas y salidas de inventarios.	Logística Administrativa financiera
Despacho de productos averiados o vencidos por almacenamientos no adecuados.	Producción
Descuentos incorrectos, se generan demasiadas facturas anuladas.	Logística

### 3.1.4 Área de producción.

DEBILIDADES	ÁREAS DE NEGOCIOS RELACIONADAS
Desperdicio de la materia prima por cálculos incorrectos.	Administrativa financiera
Ineficiencia en los procesos.	Logística Administrativa financiera
Baja calidad de materia prima genera mala calidad en los productos elaborados.	Logística
Producción no efectiva, porque no se trabaja en base a metas.	Administrativa financiera logística
Mano de obra no calificada por falta de capacitación al personal.	Administrativa financiera
Productos no duraderos, por mala calidad de los materiales utilizados.	Logística Administrativa financiera
Materiales no almacenados adecuadamente lo que trae como consecuencia deterioro en estos.	Logística Administrativa financiera
Maquinaria obsoleta, por no innovar tecnológicamente los equipos, genera atrasos en sacar los productos a tiempo.	Administrativa financiera

### 3.2 Diagnóstico de factores de riesgo en las áreas de negocio de las MYPES.

Con las áreas de negocio identificadas, éstas son priorizadas de tal manera que se adecuen a los objetivos que persigan los propietarios de las micro y pequeñas empresas y los posibles riesgos que podrían afectar su funcionamiento.

Las micro y pequeñas empresas por ser consideradas parte del sector informal, algunas de ellas actualmente no cuentan con una estructura organizativa establecida, los propietarios no se preocupan de elaborar e implementar manuales de los procesos que realizan, ya que los consideran mecánicos y no necesarios para tenerlos por escrito, algunas de éstas por ser empresas familiares no tienen un liderazgo establecido, de igual manera las descripciones de puestos de los empleados no están establecidas, pues se ocupan de diversas actividades.

De acuerdo a las áreas de negocio que tienen estas empresas, se presenta una matriz que permita identificar factores de riesgos para cada una, detectadas en el análisis de las debilidades.

Se obtiene el nivel de riesgo, combinando valores que se asignan a las variables de importancia relativa (IR) y la frecuencia con la que ocurren los eventos (FO). A continuación se presentan los valores asignados a la frecuencia de ocurrencia (FO) e importancia relativa (IR), así como la matriz para determinar el nivel de riesgo.

FRECUENCIA DE OCURRENCIA (FO)		
VALORES	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	DESCRIPCIÓN
1	Remoto	No es frecuente que el evento ocurra.
2	Posible	Se presume que el evento ocurra.
3	Probable	El evento ocurre con frecuencia.

IMPORTANCIA RELATIVA (IR)		
VALORES	MAGNITUD DEL IMPACTO	DESCRIPCIÓN
1	Poco significativo	Si el evento ocurre, no afecta los objetivos.
2	Significativo	El evento ocurre y afecta los objetivos, pero no impide que se logren.
3	Muy significativo	El evento ocurre y afecta los objetivos.

NIVEL DE RIESGOS			
FO IR	1	2	3
1	Muy bajo	Bajo	Medio
2	Bajo	Medio	Alto
3	Medio	Alto	Muy alto

En los siguientes cuadros se identifican algunos eventos que pueden ocurrir dentro de las áreas de estas empresas y el nivel de riesgos que estos presentan.

ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					
DEBILIDADES	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	FO	IR	NIVEL DE RIESGOS	
No están alertas a las obligaciones legales que tienen por cumplir.	Incumplimientos legales acarea infracciones, sanciones, multas, y hasta el cierre del negocio.	2	3	Alto	
Falta de manuales escritos de: procedimientos, descripción de puestos y funciones.	Al desconocer sus funciones los empleados pueden realizar actividades que no les corresponden.	1	2	Bajo	
Inadecuada segregación de funciones, nadie tiene a cargo un área en específico.	No existe jerarquía específica, desorden en registros, documentos extraviados.	1	1	Muy bajo	
No da seguimiento a quejas o sugerencias de los clientes para darles la solución adecuada.	Puede perder clientes, disminuyendo sus ingresos, generando pérdidas.	1	1	Muy bajo	
No se implementan innovaciones tecnológicas como: páginas web, redes sociales, correos electrónicos no son utilizadas para hacer negocios.	No darse a conocer con la tecnología actual hace que las empresas no sean competitivas.	1	1	Muy bajo	

Estrategias de mercadeo limitadas a un área geográfica específica.	No vender en otros mercados cierra las posibilidades de crecer.	1	1	Muy bajo
El negocio se encuentra ubicado en lugar no estratégico y visible.	Se dejan de vender y por lo tanto hay pocas ganancias afectando el negocio en marcha.	1	3	Medio
No se promueve la inversión en nuevos negocios.	Se pierden oportunidades de negocios, o inversionistas y clientes importantes.	1	1	Muy bajo
Efectivo no disponible por gastos innecesario y falta de controles.	Se pierden oportunidades de negocios, quedar en manos de los acreedores o proveedores o incurrir en préstamos con altas tasas de interés.	3	3	Muy Alto
No se contratan seguros contra posibles riesgos que pudieran afectar el logro de los objetivos de la empresa y hasta el negocio en marcha.	El negocio no tiene cobertura contra riesgos.	2	3	Alto
No registrar la marca de sus productos.	La competencia los puede clonar.	1	2	Bajo
No se lleva control de las horas de entrada y salida del personal.	Pueden pagarse nomina sin descuentos por llegadas tarde o permisos.	1	1	Muy bajo
Contratar personal no competente para realizar actividades operativas.	Productos o servicios de mala calidad además de operaciones erróneas.	2	2	Medio
No capacitar al personal provoca deficiencia en las operaciones.	No se cumplen con las metas esperadas y provoca mal atención al cliente.	1	1	Muy bajo
Personal desmotivado, por falta de incentivos, prestaciones, salarios y falta de desarrollo de convivencia.	Las operaciones no son realizadas adecuadamente.	1	1	Muy bajo
No existe registro de control de horas extras.	No se pagan las horas extras adecuadamente lo que provoca descontento en los empleados.	1	1	Muy bajo
Las comisiones por ventas no se les da continuidad adecuada con respecto a las devoluciones de mercadería realizadas posteriormente.	Pueden pagar comisiones por ventas que no existen se pierde capital.	2	3	Alto
Vacaciones no pagadas a empleados o atrasadas por falta de control en planillas.	Cálculos erróneos resulta pagos en exceso o en defecto.	1	1	Muy bajo
Descuentos no realizados por no actualizar registros de empleados.	Pagos en exceso a los empleados se pierde efectivo que podría ser utilizado para otros fines.	1	1	Muy bajo

ÁREA DE LOGÍSTICA				
DEBILIDADES	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	FO	IR	NIVEL DE RIESGOS
Costo de la materia prima o materiales muy alto por no negociar con los proveedores.	Los precios de los productos aumentan y no se puede competir en el mercado.	2	3	Alto
No existe variedad en los productos que se ofrecen a los clientes.	Se pierden clientes por no tener variedad de productos y disminuyen los ingresos.	2	2	Medio
No se elaboran presupuestos para compra de mercancías, materias primas y materiales.	Pueden aceptarse pedidos de productos que la empresa no pueda cumplir.	2	1	Bajo
Las mercancías, materia prima se compran a un solo proveedor.	No podrá comprar para producir cuando este tenga desabastecimiento de mercadería parando producción y pedidos de clientes.	2	2	Medio
No se realizan cotizaciones antes de comprar mercancías, materias primas y materiales.	Se compra a precios excesivos como si fuera consumidor final. Además de comprar a proveedores donde el personal acepta sobornos con tal de mantener cliente.	1	2	Bajo

ÁREA DE VENTAS				
DEBILIDADES	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	FO	IR	NIVEL DE RIESGOS
Vender productos a precios no autorizados por falta de controles.	Pueden efectuarse ventas sin conocimiento de los dueños y no ingresa efectivo a la empresa.	2	3	Alto
Otorgar venta a clientes morosos, por no llevar registro de cuentas por cobrar (en caso se otorguen créditos).	Pueden llevarse registros incorrectos aumentando o disminuyendo el saldo real en las cuentas.	3	3	Muy Alto
Vender productos y/o servicios sin emitir factura	Puede acarrear multas por no cumplir con leyes fiscales.	3	3	Muy Alto
Despachar más productos de lo facturado, por no controlar entradas y salidas de inventarios.	Pérdidas de productos, disminución de inventarios.	2	3	Alto
Despacho de productos averiados o vencidos por no almacenarlos adecuadamente.	Se pueden perder clientes, además la empresa puede recibir quejas y hasta demandas judiciales lo que conlleva a gastos innecesarios.	3	3	Muy alto
Descuentos incorrectos, se generan demasiadas facturas anuladas.	Gastos de documentación innecesarios, además pérdidas que aumentan los costos de mercadería por descuentos no autorizados.	2	1	Bajo

ÁREA DE PRODUCCIÓN				
DEBILIDADES	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	FO	IR	NIVEL DE RIESGOS
Desperdicio de la materia prima por cálculos incorrectos.	Cálculos de costo de producción incorrectos generan variaciones en el costo de producción.	2	3	Alto
Ineficiencia en los procesos.	Uso ineficientes de los recursos de la entidad.	2	2	Medio
Baja calidad de materia prima genera mala calidad en los productos elaborados.	Los productos tienen que venderse a menor precio aunque su costo sea mayor lo que genera pérdidas.	2	3	Alto
Producción no efectiva, porque no se trabaja en base a metas.	Pueden no terminar la producción y no cumplir con los pedidos de los clientes.	2	3	Alto
Mano de obra no calificada por falta de capacitación al personal.	Se pueden elaborar productos que no se ajustan a las especificaciones que tiene la empresa por la exigencia de clientes.	2	2	Medio
Productos no duraderos, por mala calidad de los materiales utilizados.	Provoca que los productos no se vendan y se pierdan clientes.	2	3	Alto
Materiales no almacenados adecuadamente.	La mercadería pueden sustraerse, perderse o destruirse ocasionando pérdidas en el inventario.	3	3	Muy alto
Maquinaria obsoleta por no innovar tecnológicamente los equipos, genera atrasos en sacar los productos a tiempo.	Aumentan los gastos por mantenimiento, repuestos y reparaciones, también puede existir máquinas que no estén siendo utilizadas.	3	3	Muy alto

Identificadas los eventos que pudieran ocurrir por las debilidades encontradas en cada área de negocio de MYPES y su nivel de riesgos, se procede a determinar las áreas emergentes que son aquellas que depende de otra para su funcionamiento; urgentes son las que requieren atención inmediata por el mayor nivel de riesgo que presentan e importantes, aquellas con menor nivel de riesgos, pero que el auditor siempre debe tomar en consideración, porque son áreas de interés para el empresario; con el propósito de priorizar las actividades a desarrollar en el plan de auditoría.

El área de ventas se considera emergente dentro de las MYPES, pues su funcionamiento, depende de otros departamentos como el de producción y logística que se encarga del suministro del producto.

Producción, es el área urgente dentro de la empresa, ya que en esta se centra la atención de todas las demás, pues no tendrían razón de ser, si no se producen bienes o servicios; de no hacerlo podría afectar significativamente el negocio en marcha, ya que este surte al área de ventas.

El área administrativa financiera y logística, se consideran importantes. Las personas son el recurso presente en todas las actividades que realiza la entidad y son los que se encargan de los procesos operativos su esfuerzo tanto físico como mental, aporta los resultados positivos siempre y cuando se administre eficientemente; además sin los recursos financieros necesarios para que la empresa opere no se logra el objetivo principal, que es obtener ganancias.

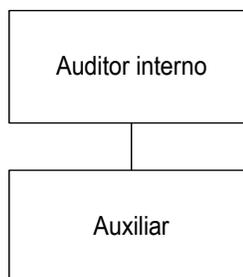
### **3.3 Recursos necesarios para implementar la unidad de auditoría interna.**

Para implementar la unidad de auditoría interna, se establecerá un equipo transitorio que será el encargado de realizar todas las acciones necesarias para que esta funcione adecuadamente, el cual tiene la responsabilidad de proporcionar los recursos materiales y financieros adecuados, asimismo contratará al personal idóneo para el puesto, los cuales se describen y detallan a continuación:

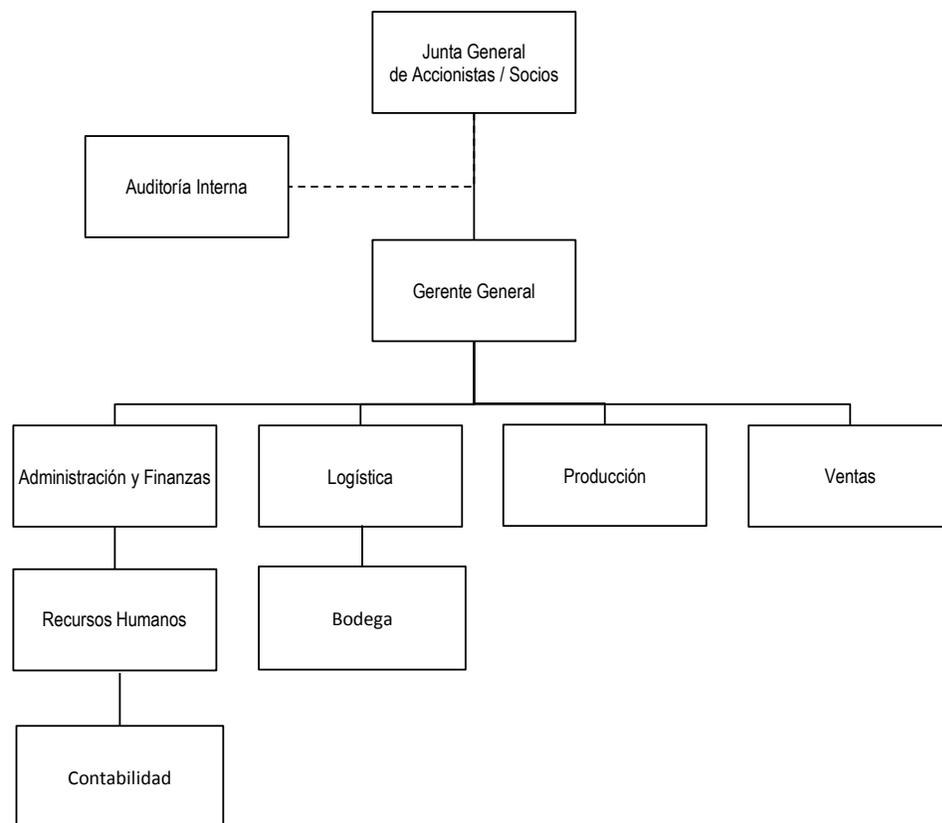
#### **3.3.1 Recursos humanos.**

Las necesidades que tienen las micro y pequeñas empresas, de acuerdo a su nivel de actividades no requieren demasiado personal para la unidad de auditoría interna, puede estar compuesto por una persona encargada de la unidad, si es necesario puede apoyarse con un auxiliar, quienes colaborarán en el cumplimiento de los objetivos que persiga la empresa.

Organigrama de la unidad de auditoría interna.



Ubicación de la unidad de auditoría interna dentro de la estructura organizativa.



### 3.3.2 Perfil del auditor interno para las micro y pequeñas empresa.

Los candidatos que ocuparán el puesto dentro de la unidad de auditoría interna como mínimo deben cumplir con las siguientes competencias:

<b>PERFIL DEL JEFE DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA</b>	
<b>Descripción de puesto:</b>	Responsable de realizar las auditorías operativas, financieras, y al control interno de la entidad.
<b>Nombre del puesto:</b>	Jefe de auditoría interna.
<b>Depende jerárquicamente de:</b>	Junta General de Accionistas / Socios.
<b>Personal a su cargo:</b>	Auxiliar de auditoría.
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La unidad de auditoría interna.</li> <li>• Elaborar el plan de auditoría interna gestionando su cumplimiento.</li> <li>• Revisa los procedimientos de los programas de auditoría.</li> <li>• Cumplir con la calidad y resguardo de la información de la entidad.</li> <li>• Verificar cumplimiento de: políticas; procedimientos manuales y automatizados y disposiciones de la gerencia.</li> <li>• Revisar el informe de auditoría interna.</li> <li>• Comunicar los resultados de la auditoría a la alta gerencia.</li> </ul>
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con los estatutos de la auditoría interna descritos en el manual de procedimientos de auditoría.</li> <li>• Seguir y dar cumplimiento al plan de auditoría.</li> <li>• Mantener actualización permanente de conocimientos técnicos.</li> <li>• Mantener credibilidad y profesionalismo en las acciones que realice dentro de su trabajo.</li> <li>• Distribuir documentos generados por la unidad de los trabajos de auditoría.</li> </ul>
<b>PERFIL DE CONTRATACIÓN</b>	
<b>Nivel académico:</b>	Licenciado en contaduría pública, con estudios en finanzas, administración de empresas, autorizado por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría.
<b>Experiencia laboral:</b>	Como mínimo dos años de experiencia comprobable en área similar.
<b>Conocimientos de:</b>	Control interno, paquetes utilitarios de windows, leyes tributarias, laborales, mercantiles, financieras como la ley de lavado de dinero y otras leyes que aplique de acuerdo a la actividad económica de la entidad.
<b>Habilidades y destrezas:</b>	Organizado, analítico, buenas relaciones interpersonales, trabajo en equipo, capacidad de liderazgo, manejo de conflictos y toma de decisiones.

<b>PERFIL DEL AUXILIAR DE AUDITORÍA INTERNA</b>	
<b>Descripción de puesto:</b>	Asistir al jefe de auditoría interna en la ejecución de las actividades de la unidad.
<b>Nombre del puesto:</b>	Auxiliar de auditoría interna.
<b>Depende jerárquicamente de:</b>	Jefe de auditoría interna.
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar su trabajo considerando las normas de auditoría interna.</li> <li>• Colaborar en el cumplimiento del plan de auditoría interna.</li> <li>• Responsable del resguardo de la información de la entidad.</li> <li>• Realizar otras funciones relacionadas al trabajo de auditoría interna, que sean asignadas por el jefe.</li> </ul>
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar los procedimientos de control interno.</li> <li>• Elaborar papeles de trabajo según instrucciones recibidas.</li> <li>• Elabora programas de auditoría en los que se determinan los procedimientos a realizar.</li> <li>• Realizar actividades según los procedimientos de los programas.</li> <li>• Elaborar el informe de auditoría interna.</li> <li>• Realizar seguimientos a las recomendaciones de auditorías realizadas.</li> <li>• Colaborar en la elaboración del informe de auditoría.</li> </ul>
<b>PERFIL DE CONTRATACIÓN</b>	
<b>Nivel académico:</b>	Licenciado en contaduría pública o estudiante universitario a nivel de cuarto año.
<b>Experiencia laboral:</b>	Como mínimo un año de experiencia comprobable.
<b>Conocimientos de:</b>	Manejo de paquetes utilitarios de windows, conocimientos contables, leyes tributarias, laborales, mercantiles, financieras y normas de auditoría.
<b>Habilidades y destrezas:</b>	Organizado, analítico, responsable, colaborador, capaz de seguir instrucciones, buenas relaciones interpersonales y trabajo en equipo.

### 3.3.3 Recursos Materiales.

Las personas que ocuparán el puesto de auditoría interna deben tener a disposición recursos materiales que le permitan desarrollar sus actividades de manera adecuada: espacio físico dentro de las instalaciones del negocio el cual servirá de oficina para que el auditor realice su trabajo.

- ✓ Escritorio
- ✓ Computadora
- ✓ Impresor multifuncional
- ✓ Papelería

### 3.3.4 Recursos financieros.

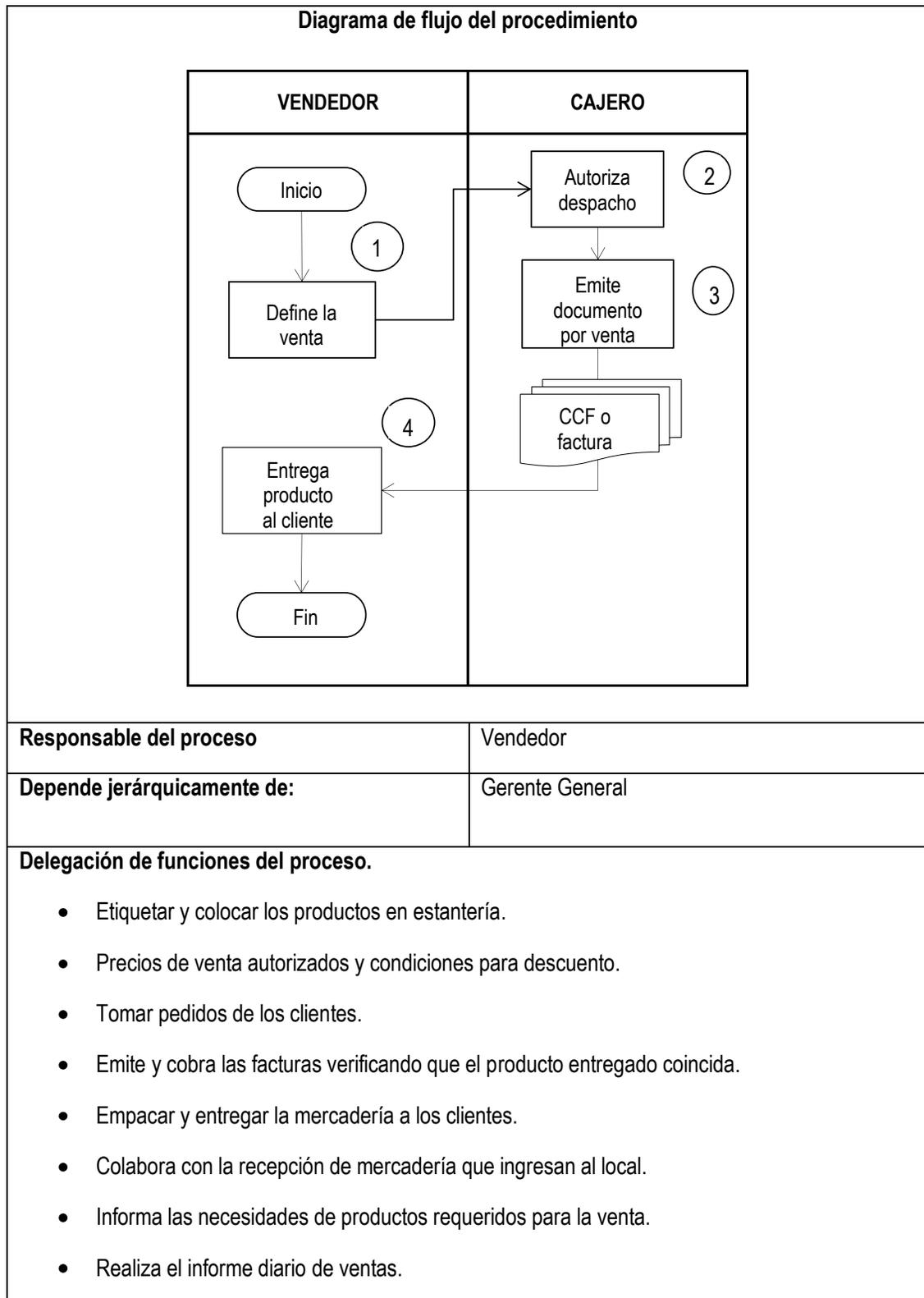
<b>CARGO</b>	<b>Sueldo mensual</b>	<b>vacaciones y aguinaldos</b>	<b>ISSS Patronal</b>	<b>AFP Patronal</b>	<b>Sueldo Anual</b>
<i>Jefe de auditoría</i>	528.00	79.20	39.60	35.64	6,415.20
<i>Asistente de auditoría</i>	405.00	60.75	30.38	27.34	4,920.75
<b>TOTAL</b>	933.00	139.95	69.98	62.98	11,335.95

### 3.4 Documentos necesarios para implementar la unidad de auditoría interna.

Con base al diagnóstico de las debilidades y los factores de riesgo, se procede a formular todos los documentos necesarios para implementar la unidad dentro de las micro y pequeñas empresas, en los que se describen los procedimientos del control interno realizados por la administración y todo el personal que labora dentro de la entidad; también se proporciona un manual que define el propósito, autoridad y responsabilidad de la actividad de auditoría; además se sugiere un modelo para la elaboración del plan de auditoría interna, que le permita al auditor determinar la estrategia a seguir para realizar su trabajo y con ello contribuir a la entidad en el cumplimiento de sus objetivos.

### 3.4.1 Manual de procedimientos del control interno.

<p><b>Introducción.</b></p> <p>Este documento proporciona lineamientos a seguir en la realización de las diferentes actividades que diariamente se generan en la empresa. Es responsabilidad de la administración que este manual se aplique de manera adecuada y correcta, garantizando el control de las actividades y el uso efectivo y eficiente de los recursos.</p>	
<p><b>Quienes deben utilizarlo.</b></p> <p>Este manual debe ser utilizado por todo el personal que labora dentro de la entidad, para conocer las actividades y responsabilidades que le han sido delegadas en cada área de negocio de la entidad, con el fin de realizarlas correctamente.</p>	
<p><b>PROCEDIMIENTO DE VENTAS</b></p>	
<p><b>Título del procedimiento</b></p> <p>Ventas</p>	<p><b>Código del procedimiento</b></p> <p>001</p>
<p><b>Introducción (breve explicación del procedimiento)</b></p> <p>Es el encargado de la distribución y venta de productos y/o servicios que ofrece la empresa, trabaja en conjunto con el departamento de producción de acuerdo a la demanda de los clientes; es un área fundamental del negocio.</p>	
<p><b>Objetivo del procedimiento</b></p> <p>Proporcionar los productos y/o servicios a los clientes, con el fin de obtener ingresos.</p>	
<p><b>Documentos</b></p> <p>Las ventas son documentadas a través de facturas las cuales se emiten al momento de su realización.</p>	
<p><b>Descripción rutinaria del procedimiento (Qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y por qué).</b></p> <p>Cuando el cliente requiera el producto y/o servicio, este es ofrecido por el vendedor, quien es el encargado de promocionarlo, una vez aceptadas las condiciones, se abastece el requerimiento se factura y se realiza el cobro contra entrega del producto.</p>	



**Medidas de seguridad y autocontrol aplicables al procedimiento.**

- Capacitar al personal en atención al cliente para que este motivado mejorando su desempeño.
- Dar comisiones en base al volumen de ventas.
- Brindar incentivos por nuevos clientes.
- Consulta al personal sobre el adecuado procedimiento de ventas, aceptando sugerencias con el fin de evitar errores.
- Incentivar a los vendedores que más venden con el propósito de retenerlos en la empresa.
- Hacer cortes de caja a diario.
- Asegurarse que el cliente reciba la mercadería conforme a la factura.

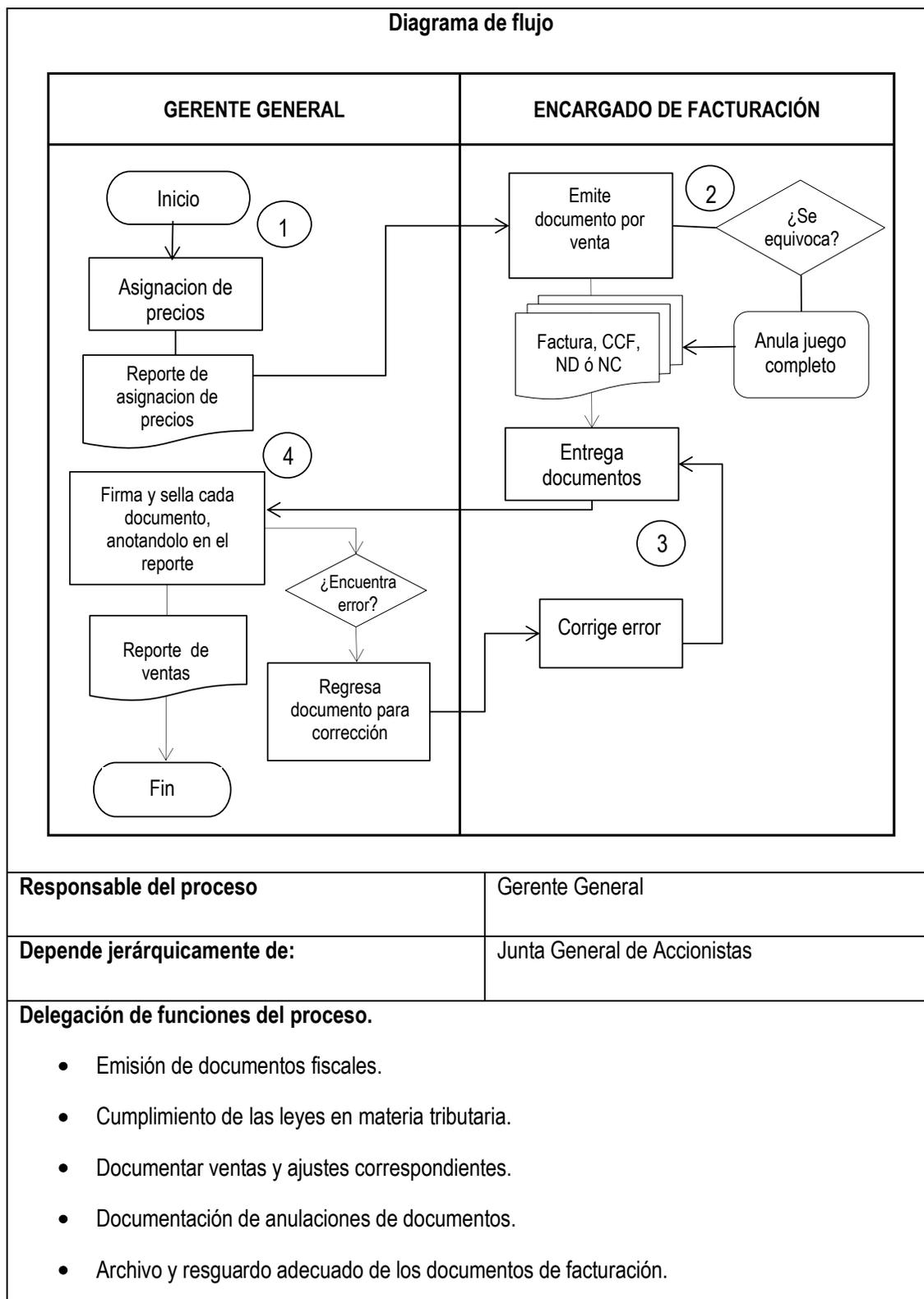
**Informes**

- Facturas.
- Comprobantes de crédito fiscal.
- Notas de débito y crédito.
- Reporte de ventas.
- Reportes de corte de caja.

**Supervisión, evaluación y examen.**

- Tiempo de espera entre pedido del cliente y entrega de mercadería.
- Número de clientes que el vendedor atiende.
- Satisfacción del cliente.
- Estar actualizado constantemente con los productos nuevos ofrecidos por el mercado.
- Atención a reclamos y sugerencias de los clientes.
- Cantidad de productos vendidos.
- Vigilar a la competencia para ofrecer mejores productos.

<b>ELABORACIÓN Y ANULACIÓN DE FACTURAS, COMPROBANTES DE CRÉDITO FISCAL, NOTAS DE CRÉDITO Y DÉBITO.</b>	
<b>Título del procedimiento</b>	<b>Código del procedimiento</b>
Elaboración y anulación de facturas, comprobantes de crédito fiscal, notas de crédito y débito.	002
<b>Introducción (breve explicación del procedimiento)</b>	
Se encarga de elaborar las notas de crédito y débito cuando sean requeridas por el vendedor, también anula las facturas y comprobantes de crédito fiscal al no realizarse la venta.	
<b>Objetivo del procedimiento.</b>	
Garantizar el cumplimiento de la normativa tributaria en cuanto a la emisión y anulación de documentos soportando las operaciones de forma adecuada.	
<b>Documentos.</b>	
Cuando se realiza la venta o devolución se emiten, depende del requerimiento ya sean facturas, comprobantes de crédito fiscal, notas de crédito o débito los cuales deben cumplir los requisitos legales establecidos.	
<b>Descripción rutinaria del procedimiento (Qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y por qué).</b>	
<p>El Gerente general asigna los precios de venta de productos y/o servicios y los reporta al encargado de facturación, quien emite los créditos fiscales o facturas según corresponda en base a los precios previamente establecidos, si se equivoca en la digitación del documento fiscal debe anular el juego completo y de igual manera lo archiva con las copias que corresponden al emisor.</p> <p>El encargado de facturación entrega los documentos fiscales al gerente administrativo, para revisión quien luego firma y sella anota las facturas en el reporte de ventas el número de factura o crédito fiscal. Si hubiera algún error lo regresa al encargado de facturación para que se encargue de corregirlo.</p>	



**Medidas de seguridad y autocontrol aplicables al procedimiento.**

- Emisión de documentos previamente numerados.
- Emisión de documentos con copias: crédito fiscal, notas de crédito y débito original-cliente, duplicado-emisor, triplicado-cliente, cuadruplicado-contabilidad; facturas original-emisor, duplicado-cliente, triplicado-contabilidad.
- Registro en reporte de ventas gerencial validado por contabilidad.
- Archivo separado por tipo de documentos.
- Descuento al empleado que pierda un juego de documentos fiscales.
- Revisión por auditoría interna.

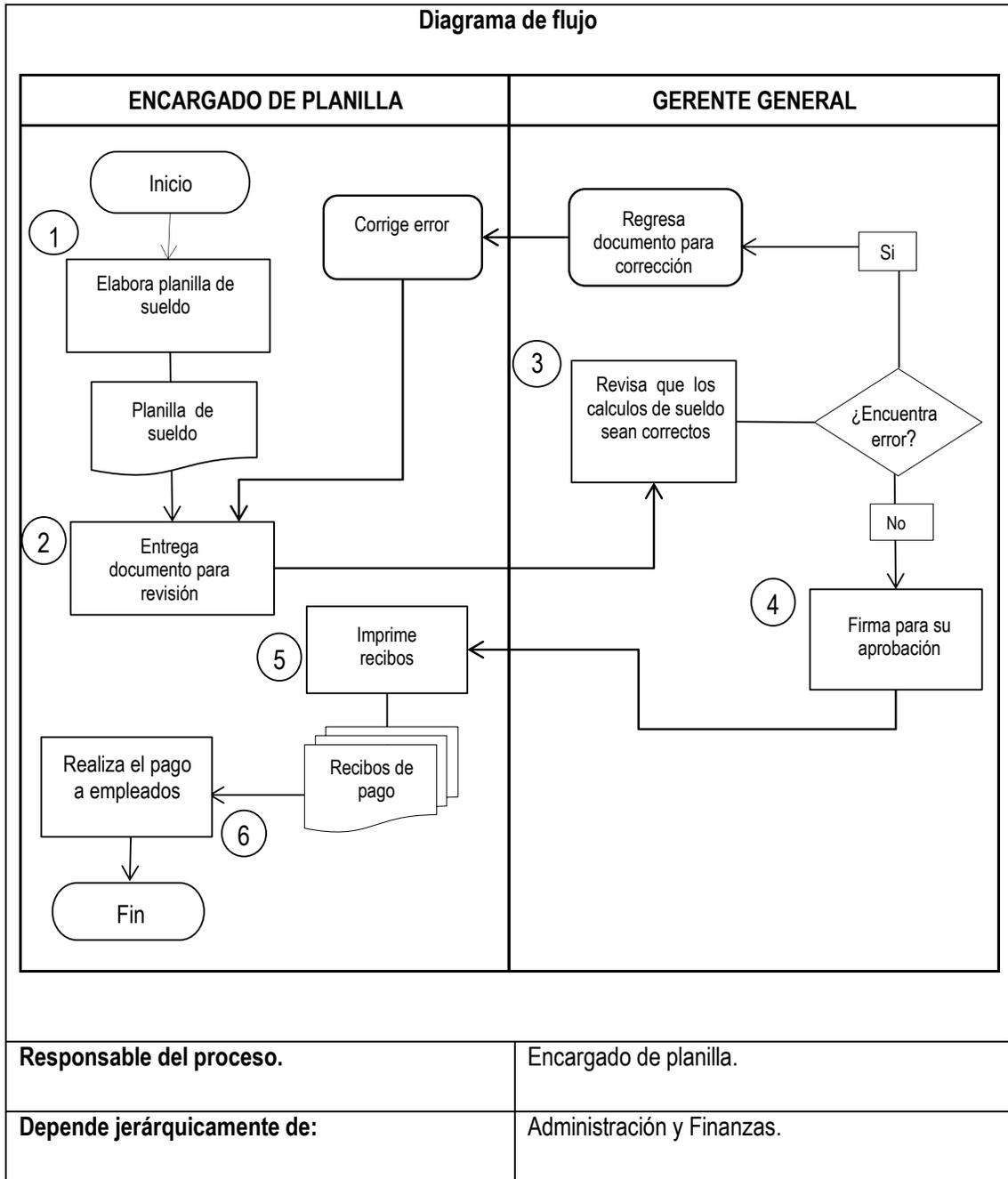
**Informes.**

- Factura de consumidor final.
- Comprobantes de crédito fiscal.
- Notas de crédito.
- Notas de débito.

**Supervisión, evaluación y examen.**

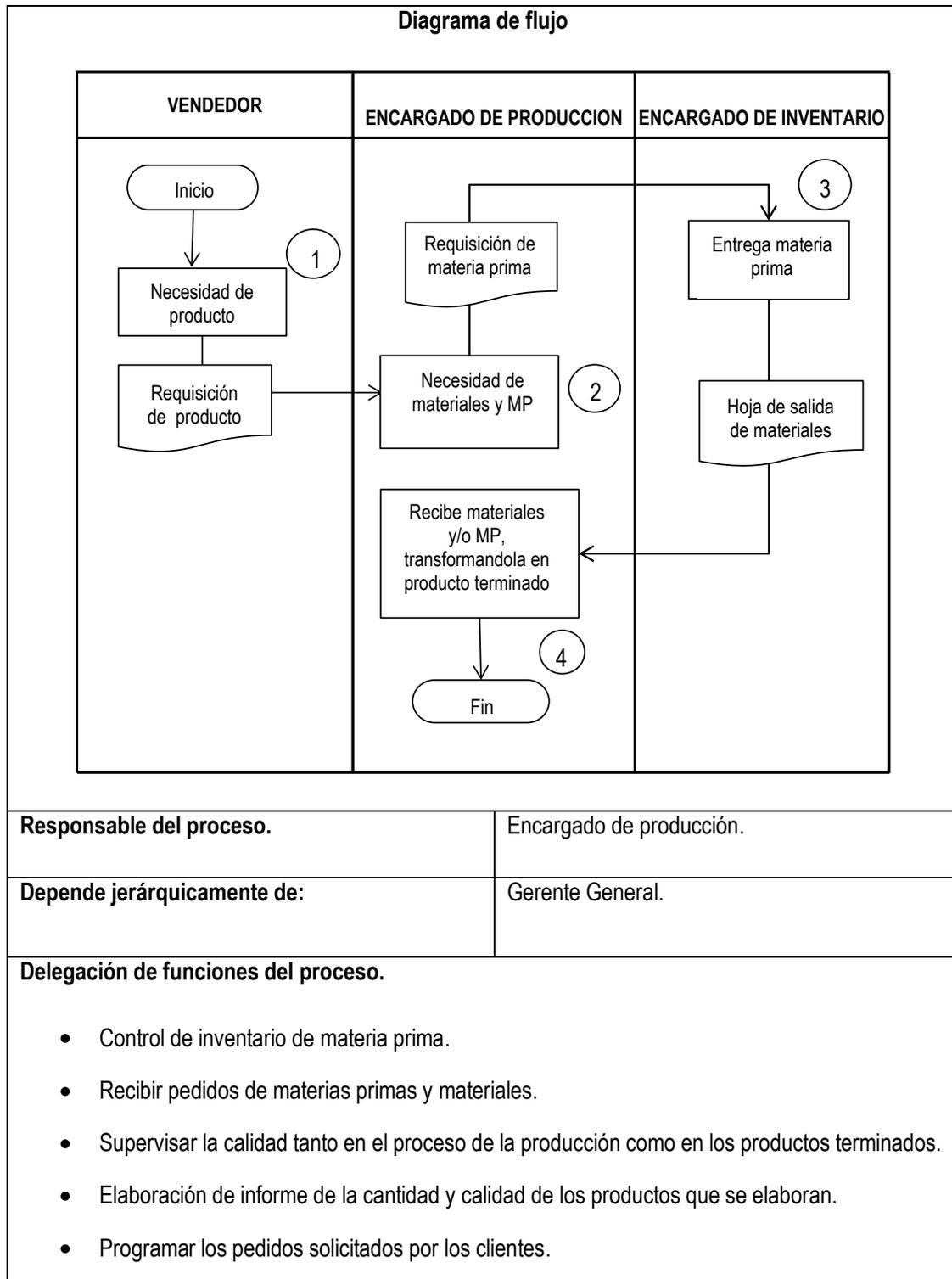
- Debe estar alerta cuando exista requerimiento por anulación por error para agilizar la venta.
- Llevar el adecuado control de correlativos.
- Verificar razón por la que se anulara una factura o comprobante.

<b>PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE PLANILLA DE SUELDOS, HORAS EXTRAS.</b>	
<b>Título del procedimiento</b>	<b>código del procedimiento</b>
Elaboración de planilla de sueldos, horas extras.	003
<b>Introducción (breve explicación del procedimiento).</b>	
Normalmente es el gerente general o propietario de la empresa la persona encargado de la elaboración de las planillas de sueldo en las fechas estipuladas para el pago a los empleados.	
<b>Objetivo del procedimiento.</b>	
Ordenar el proceso de elaboración de planillas, para que no se quede ningún pago pendiente ni se deje de descontar saldos a favor de la empresa.	
<b>Documentos.</b>	
Se documentan los sueldos con recibos de pago, los cuales son firmados por los empleados al momento que se hacen efectivos.	
<b>Descripción rutinaria del procedimiento (Qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y por qué).</b>	
<p>Dos días antes del día de pago se elabora el borrador de planilla de sueldos, usando el registro de asistencia, determina los días laborados para cada empleado, así como también las horas extras realizadas; se revisa la existencia de ajustes en sueldos por aumentos, descuentos y anticipos, se aplican las deducciones de ley y se prepara los recibos de pago.</p> <p>Se pasa el archivo al gerente general o propietario para la revisión, de estar de conforme lo firma para continuar el proceso; caso contrario solicita hacer las correcciones que él estime convenientes. Luego se imprime los recibos de pago. Posteriormente procede a realizar el pago de la planilla a cada empleado firmando este en el recibo de pago respectivo.</p>	



<p><b>Delegación de funciones del proceso.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar el borrador de planilla de sueldos.</li><li>• Usando el libro o registro de asistencia, determina los días laborados para cada empleado, así como también las horas extras realizadas.</li><li>• Revisa la existencia de ajustes en sueldos por aumentos, anticipos y descuentos.</li><li>• Aplica a los sueldos las deducciones de ley.</li><li>• Prepara los recibos de pago.</li><li>• Pasa el archivo al Gerente general o propietario para la revisión vía correo.</li><li>• Paga planilla a cada empleado firmando este en el recibo de pago respectivo.</li></ul>
<p><b>Medidas de seguridad y autocontrol aplicables al procedimiento.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Firma del resumen impreso de planilla por el gerente general o propietario para autorización.</li><li>• Firma del empleado en cada recibo de pago.</li><li>• Registro contable de la planilla.</li></ul>
<p><b>Informes</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planillas de sueldo.</li><li>• Recibo de pagos.</li></ul>
<p><b>Supervisión, evaluación y examen.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El gerente general o propietario revisa la planilla.</li><li>• El gerente general o propietario firma la planilla.</li><li>• Contabilidad prepara el asiento contable de la planilla.</li></ul>

<b>PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN Y DISEÑO DE PRODUCTOS</b>	
<b>Título del procedimiento.</b> Elaboración y diseño de productos.	<b>Código del procedimiento.</b> 004
<b>Introducción (breve explicación del procedimiento).</b>  Es el encargado de la elaboración y diseño de los productos que la empresa comercializa, los cuales varían dependiendo de la actividad económica a la que se dedica y comprende desde la adquisición de inventarios hasta obtener el producto terminado.	
<b>Objetivo del procedimiento.</b>  Transformar materias primas en productos terminados de calidad, disminuyendo los procesos, costos y recursos.	
<b>Documentos.</b>  Se documentan a través de las requisiciones de materia prima, ordenes de producción y reportes de productos terminado.	
<b>Descripción rutinaria del procedimiento (Qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y por qué).</b>  El departamento de ventas entrega requisiciones de pedidos, luego solicita al encargado de inventario la materia prima o materiales a utilizar, cuando los materiales son recibidos, se procede a transformarlos en producto terminado el que posteriormente se empaca y etiqueta dependiendo del tipo de producto que sea, una vez terminado se procede a almacenarlo en un lugar propicio para posteriormente distribuirlo.	



- Elaborar la orden de producción.
- Realizar solicitudes de materia prima al departamento de logística.

**Medidas de seguridad y autocontrol aplicables al procedimiento.**

- Requisición de materiales numerados correlativamente, con firma de entregado, recibido y sello de procesado.
- Archivo de las requisiciones de materiales y ordenes de producción en orden cronológico.
- Evaluar constantemente la calidad de los productos y/o servicios.
- Emisión semanal de reporte de órdenes de producción.
- Registro de todas las ordenes de producción en un libro para ello.
- Revisión del correlativo de órdenes de producción.
- Descuentos de las órdenes de producción extraviadas al técnico responsable.
- Medir el tiempo que se tarda el producto en ser elaborado.
- Adecuar el lugar de trabajo que le permita al personal desempeñar sus funciones de forma cómoda, eficaz y eficiente.
- Verificar la higiene en el área de trabajo.
- Supervisar los requerimientos de materia prima y materiales, para que no se soliciten en exceso o insuficiente
- Verificación de la cantidad y calidad de los materiales o materia prima que serán utilizados.
- Supervisar el buen estado de la maquinaria y herramientas utilizadas.

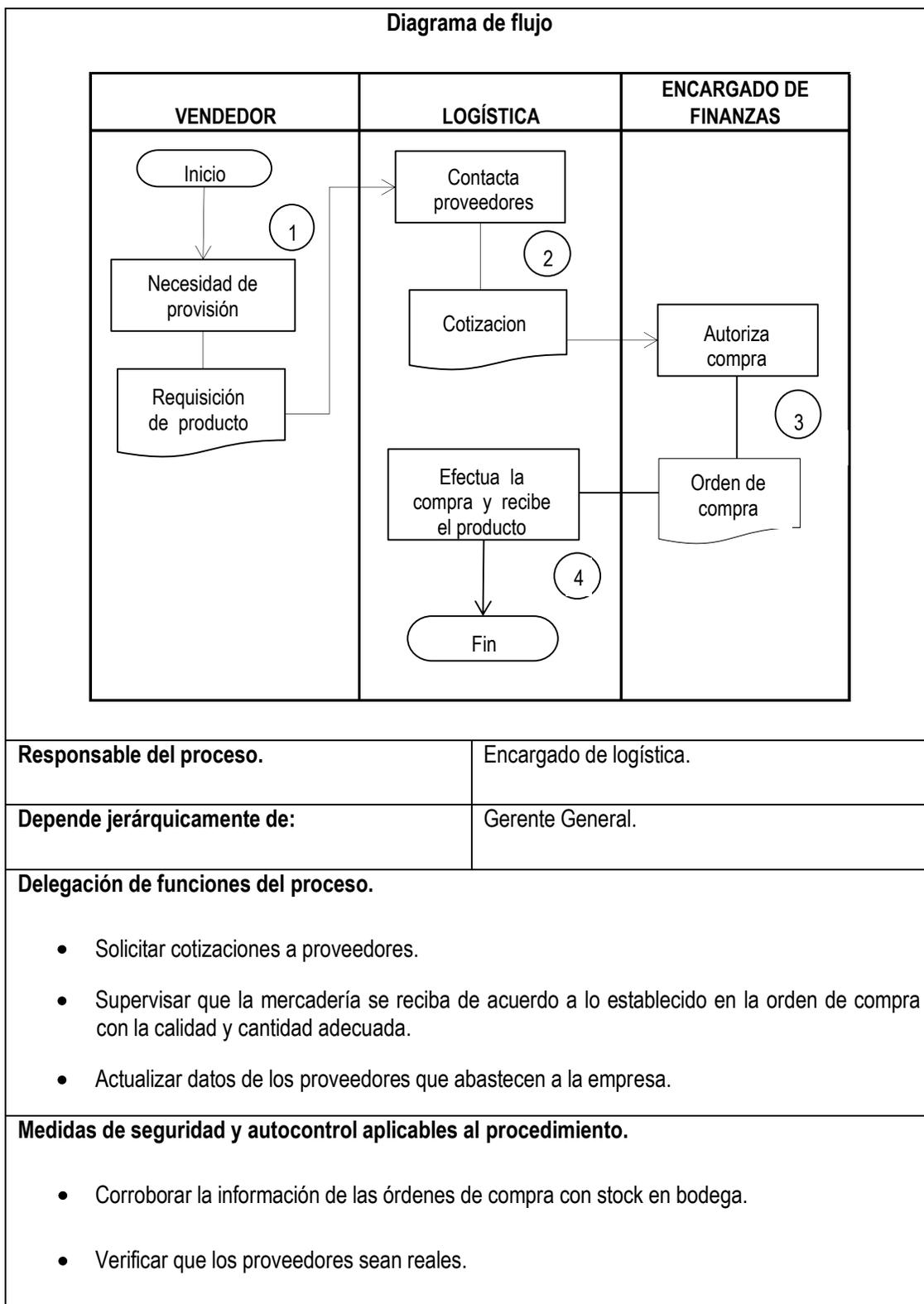
**Informes.**

- Ordenes de producción.
- Requisiciones de materia prima.
- Reporte de productos terminados

**Supervisión, evaluación y examen.**

- Calidad del producto el cual debe alcanzar estándares establecidos por la entidad.
- Cantidad de productos elaborados en base a las metas establecidas.

<b>PROCEDIMIENTO DE COMPRAS</b>	
<b>Título.</b> Compras	<b>Código del procedimiento.</b> 005
<b>Introducción (breve explicación del procedimiento).</b>  Se encarga de comprar los productos o servicios que la empresa requiere y que será utilizado para abastecer el inventario de mercadería; materiales o materia prima para la transformarla en producto terminado.	
<b>Objetivo del procedimiento.</b>  Obtener productos o servicios de los proveedores para abastecerse de materia prima, materiales y/o productos para la venta.	
<b>Documentos.</b>  Son documentados con las órdenes de compra que emite la sucursal, bodega o el departamento de producción.	
<b>Descripción rutinaria del procedimiento (Qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y por qué)</b>  Se verifica el stock del inventario de materia prima o productos en bodega, estableciendo la cantidad que se necesita para elaborar la orden de compra, la cual es entregada al encargado de logística quien debe evaluar el proveedor seleccionándolo de acuerdo a las cotizaciones requeridas y la correspondiente negociación, la que más se adecue a los requerimientos de la empresa. Se pide autorización de la compra al encargado de las finanzas (Propietario, administrador o encargado de sucursal, contador) una vez autorizado se contacta al proveedor para efectuar la compra, se recibe el producto en las instalaciones contra factura conciliándola con cotizaciones y el encargado de finanzas genera el pago.	



- Comprobar que los precios de los productos estén de acuerdo a como son cotizados en el mercado.
- Las compras deben estar debidamente autorizadas por el encargado.
- Verificar las cotizaciones que respaldan la compra corresponda al proveedor, fecha, cantidad y precio del producto.
- Cerciorarse que las cotizaciones no tengan tachaduras borrones o alteraciones significativas.
- Revisar los productos facturados por el proveedor.

**Informes.**

- Cotizaciones.
- Orden de compra.
- Facturas.

**Supervisión, evaluación y examen.**

- Revisar el precio de los productos con varios proveedores.
- Revisar que las órdenes de compra estén firmadas por el encargado.
- Supervisar que las cotizaciones no hayan sido alteradas.
- Verificar que no se solicite producto en exceso, cuando este no se mueve en la venta o se solicite muy poco.

### 3.4.2 Manual de procedimientos de auditoría interna.

#### **Introducción.**

La auditoría interna, es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, ayudándola a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Está a cargo de una persona o departamento a nivel de dirección, quien debe tener la autoridad suficiente para promover la independencia de la misma asegurando con ello un amplio alcance en el desarrollo de su trabajo y mecanismos que ayuden a cubrir riesgos financieros, operacionales y de tecnología de información, considerando los fallos de control para mitigarlos, elaborando programas de aseguramiento los cuales son propuestos a la alta dirección para su aprobación e implementación.

El presente manual está sujeto a una revisión y actualización continua, por el encargado de la unidad de auditoría interna en coordinación con la administración de la organización.

#### **Propósito.**

Este manual tiene como objetivo proporcionar una guía en la que se describen las actividades a realizar en el trabajo de auditoría interna, los procedimientos y técnicas utilizadas en la obtención de evidencia, con el fin de asegurar un análisis efectivo y máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción, brindando posibles soluciones para mitigarlos y con ello fortalecer las diferentes áreas de negocios y dar seguridad razonable en la eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones.

#### **Alcance.**

El alcance del trabajo de auditoría, es determinar si los procesos de la empresa han sido diseñados, ejecutados y están funcionando de tal manera que se asegure razonablemente que los riesgos están siendo gestionados adecuadamente; la información financiera, administrativa y operativa relevante es precisa, confiable y oportuna; los activos en custodia de la empresa son adquiridos, utilizados y protegidos debidamente, además se conocen y cumplen las leyes y regulaciones aplicables.

#### **Autoridad.**

El personal que labora dentro de la unidad de auditoría interna está autorizado a:

- ✓ Tener en todo momento libre acceso a todos los procesos, procedimientos, áreas, documentos, informes, registros, activos y personal que labora dentro de la organización, con el fin de realizar su trabajo de manera adecuada.

- ✓ Obtener la asistencia necesaria del personal en las diferentes áreas de la entidad.
- ✓ Seleccionar libremente los elementos a auditar, así como determinar objetivo y alcance de la auditoría y contenido de memorándum o programa de auditoría y el plan.
- ✓ Asignar los recursos, fijar las frecuencias de pruebas, determinar los alcances de trabajo y aplicar las técnicas requeridas para cumplir con los objetivos de auditoría.
- ✓ Dar seguimiento a las recomendaciones hechas a la administración.
- ✓ Evaluar calidad y efectividad de controles automatizados si existen.

**Base legal.**

En la formulación del presente manual, el personal responsable de la unidad de auditoría interna, deberá considerar los apartados siguientes:

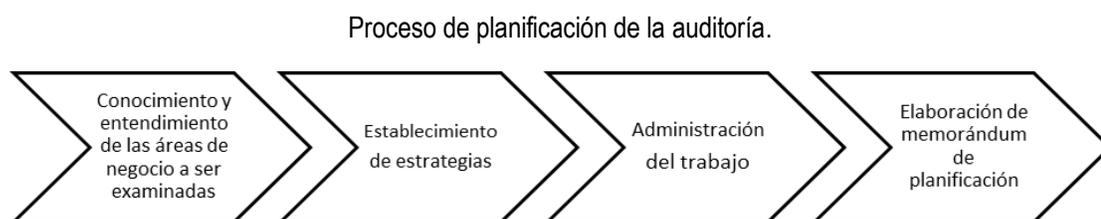
- a. La empresa debe cumplir con las obligaciones señaladas en el código de comercio de llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo a los sistemas generalmente aceptados en materia de contabilidad y aprobados por quienes ejercen la función pública de auditoría. Además los comerciantes deben realizar sus actividades de acuerdo a la ley, los usos mercantiles y las buenas costumbres sin perjudicar al público ni la economía nacional.
- b. La ley reguladora del ejercicio de la contaduría pública, establece que el auditor debe comunicar por escrito, las violaciones a la ley que encontrare en el transcurso de la revisión. Esta misma establece que la empresa debe prestar su colaboración para que el auditor pueda desempeñar sus funciones de la mejor manera, pudiendo renunciar al cargo si no le facilitare la información o documentación solicitada.
- c. Las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, regulan el cuidado profesional, estableciendo que los auditores internos deben ejercerlo al considerar el alcance necesario para lograr los objetivos del trabajo, además deben estar alertas a la posibilidad de fraude, de hechos intencionalmente incorrectos, errores y omisiones, ineficiencias, despilfarros, ineficacias y conflicto de intereses. Esto también implica la identificación de controles inadecuados y recomendación de mejoras para promover el cumplimiento de procedimientos y prácticas aceptables.

## PROCESO DE LA AUDITORÍA INTERNA.

### Planeación de la auditoría interna.

Antes de realizar una tarea de auditoría dentro de la entidad, el auditor encargado de la unidad de auditoría interna, debe considerar lo siguiente:

Elaborar programa de planificación donde se identificarán; las áreas de negocio, la eficacia de sus procedimientos de acuerdo a la gestión de riesgos establecida por la entidad, así como la normativa legal aplicable.



### Conocimiento y entendimiento de las áreas de negocio a ser examinadas.

Para obtener conocimiento de las áreas del negocio que tienen la empresa, el auditor interno debe implementar técnicas que le permitan reunir la información necesaria para entender como éstas operan, su historia, tipos de reportes emitidos, descripción de funciones, autoridad, registros contables, políticas, etc. Además se debe considerar la importancia que el área tiene dentro de la organización para el desarrollo de sus objetivos.

### Establecimiento de estrategias.

Para establecer las estrategias a utilizar en el proceso de la auditoría, el auditor deberá conocer el alcance y de esta manera determinar los objetivos que pretende lograr, así como los aspectos a evaluar en cada área o actividad, además la evaluación de sistemas de control para identificar errores en el mismo.

Para realizar el estudio y la evaluación del control interno de la entidad, es necesario que el auditor realice procedimientos que servirán para determinar las actividades de auditoría, a través de los siguientes componentes:

- **Ambiente de control:** obtener conocimiento de la filosofía de la administración y estilo de operación, así como su estructura organizativa, sus autoridades, responsabilidades, políticas y procedimientos implementados.

El auditor documenta la efectividad del ambiente de control, ya que debe obtener una comprensión suficiente para la planeación del trabajo de auditoría.

Los principales factores que pueden afectar el ambiente de control dentro de las micro y pequeñas entidades pueden ser:

- Carecen de estructura organizativa definida al igual que un plan organizacional, manuales escritos de: procedimientos, descripción de puestos y funciones, por lo tanto normalmente no aplican controles lo que provoca un posible impacto financiero, debido a que sus operaciones las realizan sin ningún lineamiento, generando pérdidas y afectando el negocio en marcha.
- Las políticas y procedimientos a cumplir de acuerdo a la filosofía de la organización no se encuentra documentadas y no son comunicadas oportunamente.
- Inadecuada segregación de funciones, nadie tiene a cargo un área específica.
- Personal desmotivado, por falta de incentivos, prestaciones, salarios y falta de desarrollo de convivencias.

De acuerdo a lo anterior, es necesario que el auditor interno, por medio de su trabajo ayude a la administración a asegurar los procesos de gestión de riesgo que éstos sean evaluados e identificados correctamente y sugiera una respuesta adecuada.

- **Establecimiento de objetivos:** obtener conocimiento de los objetivos estratégicos alineados con la misión y visión de la entidad y la respuesta al riesgo por parte de la empresa.

En su mayoría las micro y pequeñas entidades no elaboran objetivos estratégicos, ya que muchos de ellos son de corto plazo y provienen de necesidades momentáneas, debido a las variaciones continuas que sufren en el mercado, sin embargo aquellas entidades que si los

elaboran no los alinean a los globales, es decir, deben orientarse al futuro para anticiparse con planes adecuados que mitiguen los acontecimientos que pueden afectar su funcionamiento. En ese sentido el auditor interno identifica las debilidades de cada área de negocio y de acuerdo a su priorización ayudaría a la administración a establecer objetivos estratégicos adecuados alineados a la misión y visión de la empresa.

- **Identificación de eventos:** se deben identificar los posibles eventos que pueden ocurrir y como éstos pueden afectar el logro de los objetivos de la organización.

Los propietarios de las micro y pequeñas empresas no prevén la posibilidad de ocurrencia de acontecimientos que puedan afectar el desempeño y con ello su negocio en marcha, algunas de ellas reconocen la necesidad de gestionar sus riesgos; sin embargo la identificación y análisis se realiza de manera empírica no formalmente, ya que carecen de un modelo que proporcione lineamientos para gestionarlos adecuadamente. El auditor interno en la realización de su trabajo puede ayudar a la organización a identificar aquellos eventos que ocurren o pudieran ocurrir y afecten los objetivos.

- **Evaluación de riesgos:** se determina la forma como el riesgo va a ser evaluado. Considerando la perspectiva de probabilidad e impacto, aplicando técnicas cuantitativas y cualitativas.

Las micro y pequeñas empresas carecen de mecanismos que contribuyan al mejoramiento de los procesos de gestión de riesgos, por lo tanto tienen una mínima comprensión de la forma como deben ser evaluados, es así como el auditor interno a través del establecimiento de estrategias, puede sugerir a la administración un modelo que le permita determinar la forma de evaluación, para brindar aseguramiento que sus operaciones se realicen de forma eficiente y eficaz en las diferentes áreas de negocio y que los procesos sean evaluados correctamente, de esta manera ayudar a su empresa a reducir pérdidas y dar continuidad a su negocio.

- **Respuesta al riesgo:** se identifican las respuestas que la administración dará a los riesgos potenciales, su probabilidad de ocurrencia y su impacto.

La capacidad que la administración de las micro y pequeñas empresas tiene para brindar respuestas a los riesgos muchas veces no son las adecuadas, debido a que desconocen las

decisiones de respuesta y el impacto de los acontecimientos y situaciones que les permita el manejo de estrategias para canalizarlos. El auditor interno debe identificar las respuestas que la administración da a los potenciales riesgos, los controles que implementa para mitigarlos y otras actividades de respuesta considerando su probabilidad de ocurrencia e impacto, además de entrenar a la gerencia sugiriendo respuestas adecuadas para ser implementadas.

- **Actividades de control:** el auditor identifica las políticas y procedimientos utilizados apropiadamente que aseguren que se están ejecutando de manera apropiada las respuestas al riesgo por parte de la administración.

Las micro y pequeñas entidades no tienen políticas y procedimientos establecidos que ayuden a asegurar que están ejecutando de manera apropiada las respuestas al riesgo. El auditor interno debe evaluar la adecuación y eficacia de los controles en respuesta a riesgo del gobierno, operaciones y sistemas de información. En cuanto a la exactitud, totalidad y autorización pertinente aplicando técnicas como arqueos, conciliaciones, recuentos, revisiones, recálculos, análisis, aplicación de indicadores, entre otros.

- **Información y Comunicación:** la información obtenida de forma externa o interna debe identificarse, procesarse, reportarse y comunicarse oportunamente basándose en los planes estratégicos que coincidan con las estrategias generales de la empresa.

La comunicación es efectiva si ocurre en un amplio sentido vertical y horizontalmente esto permite que identifiquen valoren y respondan los riesgos, logrando los objetivos deseados.

En cuanto al manejo de la información y la manera como ésta se obtiene y se distribuye dentro de las micro y pequeñas entidades, no es conocida y comprendida por ambas partes dificultando la visión clara del riesgo, ya que no existe comunicación de información sobre riesgos de manera consistente en todos los niveles de la organización que permitan a la administración dar una respuesta adecuada al mismo.

El papel del auditor interno dentro de estas entidades, es proporcionar a la administración la seguridad de que la información sobre riesgos se maneje adecuadamente y sea comunicada en todos los niveles para que identifique, valore y responda a éstos. Permitiendo llevar a cabo sus responsabilidades para lograr sus objetivos.

- **Monitoreo o seguimiento:** se debe asegurar que se incluyan actividades de supervisión permanente en cuanto al personal interno de la entidad, asegurándose que este conozca y comprenda los procedimientos efectuados además cumplan el código de conducta. Para lograr una adecuada identificación del riesgo, realizando modificaciones a los procedimientos cuando sea necesario.

Dado que en su mayoría las micro y pequeñas entidades no cuentan con un sistema de control interno que les permita reducir el riesgo y no tienen el personal académico idóneo para hacerlo, en ese sentido es necesario que exista el profesional de auditoría dentro de la entidad, ya que éste a través de las actividades de supervisión permanente, asegura la comprensión de los procedimientos por el personal y que éstos se aplican de manera continua en todos los niveles, modificando los procedimientos cuando se requiera, aplicando actividades como:

- Obtener evidencia que la administración identifique los riesgos y exista una comunicación adecuada de los mismos.
- Se revisan y se hacen cumplir las recomendaciones de los auditores.

#### **Administración del trabajo.**

- Personal clave.

El equipo a cargo de realizar el trabajo de auditoría interna, estará integrado por recurso humano capacitado que satisfaga las necesidades y objetivos de la entidad.

- Asignación de tiempo.

El auditor interno debe realizar la estimación del tiempo, medido en horas para la realización de la auditoría interna.

- Actividades a realizar.

Se estima las actividades que se realizarán para llevar a cabo la auditoría, áreas a revisar y fechas estimadas de inicio y finalización.

### **Elaboración de memorándum de planificación**

La planificación de la auditoría es documentada en un memorándum que incluya:

- Motivos de la realización de la auditoría.
- Diagnóstico de la entidad.
- Objetivos generales y específicos.
- Alcance y metodología a utilizar.
- Asignación de personal.
- Áreas y procesos críticos a ser auditados.
- Estructura de los informes a emitir y fechas de entrega de resultados.

### **Ejecución de la Auditoría interna.**

En esta fase el encargado de la unidad de auditoría interna, tendrá como objetivo obtener evidencia suficiente y adecuada, a través de procedimientos y prácticas definidas en el programa, el cual debe estar aprobado por la administración.

#### Proceso de ejecución de la auditoría.



### **Elaboración de programas de auditoría.**

Se debe elaborar un programa específico para cada una de las áreas de negocio que pertenecen a la compañía, el cual debe ser aprobado por el responsable de la unidad, en el que se determinan los procedimientos a realizar conforme a las áreas críticas encontradas en la fase de planeación.

### **Realización de pruebas y obtención de evidencia.**

Las pruebas de auditoría, proporcionan evidencia sobre la fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa, la efectividad y eficiencia del control interno y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables, utilizando técnicas y procedimientos para obtener evidencia que sustente el

informe, las cuales deben documentarse en papeles de trabajo, siguiendo los lineamientos del plan de trabajo y programas de auditoría.

Tipos de evidencia:

- ✓ Física, proporcionan información de la existencia de los activos.
- ✓ Documental, se obtiene a través de la revisión de documentos para verificar su autenticidad.
- ✓ Testimonial, proviene de fuentes externas a la organización.
- ✓ Analítica, se obtiene mediante cálculos, porcentajes, comparaciones de cifras, etc.

Procedimientos y técnicas de obtención de evidencia.

- ✓ Procedimientos de cumplimiento, proporcionan evidencia de la existencia y efectividad de controles.
- ✓ Procedimientos sustantivos, proporcionan evidencia acerca de la validez de las transacciones y datos.
- ✓ Técnicas, conjunto de procedimientos que se utilizan para obtener pruebas.

Utilización de indicadores de gestión.

El propósito de utilizar indicadores, es medir el grado de optimización de los recursos utilizados al realizar una actividad contra los objetivos que se hayan planteado en la empresa; permiten evaluar el desempeño para realizar acciones correctivas o preventivas, dependiendo de las desviaciones encontradas por lo que es necesario medir el desempeño de sus actividades y los resultados en cuanto a la eficacia, eficiencia y efectividad.

**Indicador de eficacia:** mide el logro de los resultados, indicando si las actividades se realizaron como deberían en un proceso determinado. Se relacionan con la capacidad en la realización de una tarea o trabajo realizado.

$$\text{Índice de eficacia} = \frac{\text{cantidad de productos o metas ejecutadas}}{\text{cantidad de productos o metas programadas}} * 100$$

**Indicador de eficiencia:** mide la ejecución de un proceso y el rendimiento de los recursos utilizados. Esta relacionado con los recursos que se invierten en la ejecución de una tarea realizada

empleando los mejores medios posibles.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Total de productos o metas ejecutadas}}{\text{Número de colaboradores en las áreas de negocio}}$$

$$\text{Tiempo medio} = \frac{\text{Tiempo total requerido de los productos o metas ejecutadas}}{\text{cantidad de productos o metas ejecutadas}}$$

$$\text{Costo promedio de lo ejecutado} = \frac{\text{Monto total de los recursos financieros}}{\text{Cantidad de productos o metas ejecutadas}}$$

$$\text{Costo promedio de lo programado} = \frac{\text{Monto total de los recursos financieros}}{\text{Cantidad de productos o metas programadas}}$$

$$\text{Índice de eficiencia} = \frac{\text{Costo promedio de lo ejecutado}}{\text{Costo promedio de lo programado}} * 100$$

**Indicador de efectividad:** mide el grado de cumplimiento de los objetivos, la entrega de productos o servicios al cliente lo programado y con menos costos posibles evitando el desperdicio de tiempo y dinero.

$$\text{Índice de cobertura} = \frac{\text{Cantidad de productos o metas ejecutadas}}{\text{Demanda total de productos o metas}} * 100$$

$$\text{Índice de oportunidad} = \frac{\text{Cantidad de productos o metas ejecutadas del periodo evaluado}}{\text{Total de productos o metas ejecutadas}} * 100$$

$$\text{Índice de crecimiento} = \left[ \frac{\text{Cantidad de productos o metas ejecutadas en el año}}{\text{Cantidad de productos o metas ejecutadas en el año anterior}} - 1 \right] * 100$$

$$\text{Índice de efectividad} = \frac{\text{Índice de eficacia}}{\text{Índice de eficiencia}} * 100$$

**Desarrollo de hallazgos.**

El hallazgo es el resultado de la comparación realizada entre un criterio y la situación actual, revelada durante la realización del examen en un área determinada, que de acuerdo al juicio del auditor es importante comunicarla a la administración, para ser discutida y darle una solución adecuada.

Comunicación de los hallazgos encontrados a la administración de las MYPES:

Los hallazgos encontrados deben ser comunicados adecuadamente y de manera inmediata a la alta dirección de la entidad para obtener su punto de vista respecto a éstos y con ello facilitar las acciones a seguir, comentando las posibles soluciones o mejoras que el auditor considera apropiadas antes de elaborar el informe.

**Comunicación de resultados.**

El responsable de la unidad de auditoría interna, debe comunicar los resultados de su trabajo a la alta dirección. La cual debe ser precisa, clara y oportuna sin errores u omisiones y declarar que ha sido realizado utilizando las “Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna”.

**Emisión del informe de auditoría interna.**

Al término de sus actividades el auditor interno, deberá realizar un informe a los propietarios de la administración de la empresa, con el objetivo de comunicar los resultados obtenidos en su trabajo de auditoría, la comunicación debe ser precisa, imparcial y sin desvíos, de fácil comprensión, tener sentido lógico, ser concisas, constructivas y realizadas en su debido tiempo; para que los propietarios realicen acciones correctivas.

En el informe de auditoría se describen las situaciones que se han encontrado de forma irregular en la realización de los procesos o actividades que realizan dentro de la empresa y que distorsionan los objetivos que se han planteado para la realización de la auditoría.

El informe presentado por el auditor a la alta dirección debe incluir como mínimo:

- Objetivos.
- Alcance.
- Métodos, procedimientos y técnicas a utilizadas.
- Marco regulatorio.

- Observaciones resultadas del análisis.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.
- Planes de acción.

**Seguimiento.**

El auditor interno a cargo de la función de auditoría, deberá desarrollar programas de trabajo, en el cual se tomen en consideración las recomendaciones que se hayan realizado, para establecer acciones correctivas correspondientes.

### 3.4.3 Plan de auditoría interna.

#### **Introducción.**

La unidad de auditoría interna se encarga de velar que los objetivos que la administración de la empresa haya planteado, se cumplan; en ese sentido es recomendable elaborar un plan anual de auditoría, que le permita al auditor contribuir al mejoramiento de los procesos y actividades que se realizan en la empresa para determinar; los objetivos, el universo de la auditoría, los riesgos a los que se enfrenta, la distribución de las actividades a realizar y los recursos con los que cuenta para su desempeño.

#### **Misión.**

Contribuir a que las micro y pequeñas empresas cumplan con sus objetivos y a la vez que les permita disminuir los riesgos en sus áreas de negocio, para mejorar la eficacia en los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

#### **Visión.**

Ser una unidad independiente y objetiva, que asiste a la gerencia de las micro y pequeñas empresas en el mantenimiento de controles efectivos, mejorar sus operaciones y hacer recomendaciones apropiadas para promover la ética y valores; comunicar y coordinar la información de gestión de riesgos entre las áreas adecuadas y autoridades competentes. .

#### **Principios y valores.**

Principios.

- Integridad: el auditor interno y el personal bajo su cargo, deben demostrar buena conducta, para que el personal de la empresa, confié en su juicio profesional.
- Objetividad: el auditor interno debe ser imparcial al reunir, evaluar o comunicar información del desarrollo de su trabajo y no ser influenciado por interés propio o por otras personas.
- Confidencialidad: el auditor interno debe respetar la propiedad de la información y no divulgarla sin tener la autorización del propietario de la empresa, sin embargo si existe

obligación legal debe de hacerlo.

- Competencia: el auditor interno en el desarrollo de sus actividades, debe aplicar sus conocimientos, aptitudes y la experiencia adquirida.

Valores.

- Honestidad: el auditor interno debe demostrar en todo momento ser una persona honesta, con el personal a su cargo y con el que labora para la empresa.
- Responsabilidad: debe ser responsable en la realización de sus tareas, contribuir con los objetivos de la empresa y mostrar ética profesional.
- Respeto: El auditor interno debe mostrar respeto a las leyes, a su profesión, a los objetivos de la empresa, al personal bajo su cargo y al que labore dentro de ésta.

#### **Relación con el plan estratégico.**

El auditor interno debe alinear los objetivos de la unidad de auditoría interna, con los objetivos de la empresa.

#### **Objetivos del plan.**

General.

- Ayudar a las micro y pequeñas empresas a cumplir sus objetivos, evaluando y mejorando la eficacia de los procesos de gestión de riesgo, control y gobierno.

Específicos.

- Apoyar a todos los departamentos mediante la supervisión continua, para que lleven a cabo sus operaciones de manera eficaz y efectiva, con ello obtener buenos resultados.
- Sugerir la implementación de manuales para formalizar el control interno de la entidad, fortalecer las diferentes áreas de negocio y dar seguridad razonable en la eficiencia, eficacia y economía en sus operaciones.

**Leyes aplicables.**

En este apartado se detallan las leyes que le aplican a las empresas dependiendo que tipo sea; así como el marco técnico que la rige.

Las micro y pequeñas entidades cumplen diferentes obligaciones legales para funcionar como empresas formales, de esta manera ejercer sus actividades económicas algunas de ellas se detallan a continuación:

- **Código de Comercio**, por considerarse comerciantes, deben cumplir con las obligaciones señaladas en este código y las demás leyes mercantiles, realizar sus actividades de acuerdo a la ley, los usos mercantiles y las buenas costumbres sin perjudicar al público ni la economía nacional.
- **Código Tributario**, están sujetas a cumplir con los deberes y obligaciones tributarias establecidas en este código para asegurar el cumplimiento del pago de impuestos al fisco.
- **Ley del Impuesto Sobre la Renta**, como contribuyentes están obligadas al pago del impuesto establecido que resulte por todos los productos o utilidades percibidos o devengados, sean en efectivo o en especie provenientes de cualquier clase de fuente.
- **Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios**, las empresa que se dedican a la transferencia de bienes muebles y prestación de servicios, son contribuyentes de este impuesto, ya que realizan dentro de su giro habitual ventas u operaciones que signifiquen transferencia onerosa de dominio.
- **Ley de Lavado de Dinero y Activos**, están obligadas a establecer mecanismos de auditoría interna para verificar el cumplimiento de lo establecido en esta ley, cualquier institución privada está obligada a informar o reportar transacciones mayores a diez mil dólares, así como reportar las diligencias u operaciones financieras sospechosas, si incumple su obligación de informar incurrirá en responsabilidad civil subsidiaria especial.

### **Conocimiento de la entidad y su entorno.**

El auditor interno debe tener un conocimiento acerca de la actividad económica a la que la empresa se dedica, con el propósito de establecer los parámetros sociales, legales y de mercado a los que se enfrentará; también debe conocer el rumbo previsto por la gerencia administrativa o los propietarios de las MYPES; así como los resultados que espera obtener de la actividad de auditoría.

Se debe incluir el organigrama de la empresa y donde se ubica la unidad de auditoría interna en éste, si la empresa no lo tiene se recomienda que el auditor interno a cargo lo elabore.

### **Estrategia de auditoría.**

Las estrategias a utilizar por la unidad de auditoría interna de las micro y pequeñas empresas, se condicionara en función de las áreas más riesgosas y en base a ello se determinarán las actividades a realizar. El siguiente recuadro detalla la cantidad de riesgos acumulados en las diferentes áreas de negocio, calificándolos de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia y la magnitud de su impacto.

ÁREAS	CANTIDAD DE RIESGOS					TOTAL
	MA	A	M	B	MB	
Administrativa Financiera	1	2	1	2	5	11
Logística	1	0	1	3	1	6
Ventas	3	2	0	1	0	6
Producción	2	4	2	0	0	8

### **Determinación del universo de la auditoría.**

Las áreas que serán sujetas a examinar por la unidad de auditoría interna, serán todas las que la empresa utiliza para la consecución de sus operaciones, ya sean comerciales, industriales o de servicios; las cuales se determinarán de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso de gestión de riesgos y con base a ello serán consideradas las auditorías de:

- ✓ De control interno.
- ✓ Operativa.
- ✓ Financiera.
- ✓ De cumplimiento.
- ✓ De tecnología de la información.

### Evaluación de riesgos de control interno.

El auditor interno debe identificar como será evaluado el riesgo, considerando su frecuencia de ocurrencia e importancia relativa y con ello medir el nivel de riesgos de acuerdo a la siguiente clasificación:

NIVEL DE RIESGOS			
FO IR	1	2	3
1	Muy bajo	Bajo	Medio
2	Bajo	Medio	Alto
3	Medio	Alto	Muy alto

### Actividades de trabajo propuestas para el plan.

El auditor interno debe determinar las áreas más riesgosas de la entidad, para priorizar las actividades a desarrollar por la unidad de auditoría interna; cuanto más grave sea la clasificación de riesgo mayor será la prioridad.

Áreas	Debilidades	Identificación de eventos	NR	Aplican controles	Priorización
Financiera administrativa	No están alertas a las obligaciones legales que tienen por cumplir.	Incumplimientos legales; acarea infracciones, sanciones, multas, y hasta el cierre del negocio.	A	Si	b
	Efectivo no disponible, por gastos innecesarios y falta de controles.	Se pierden oportunidades de negocios, quedar en manos de los acreedores, proveedores o incurrir en préstamos con altas tasas de interés.	MA	No	a
	No se contratan seguros contra posibles riesgos.	El negocio no tiene cobertura contra riesgos que pudieran afectar el logro de los objetivos de la empresa y hasta el negocio en marcha.	A	No	a
	Las comisiones por ventas no se les dan continuidad adecuada con respecto a las devoluciones de mercadería realizadas posteriormente.	Pueden pagar comisiones por ventas que no existen, se pierde capital.	A	No	a

Logística	Costo de la materia prima o materiales muy alto por no negociar con los proveedores.	Los precios de los productos aumentan y no se puede competir en el mercado.	A	No	a
Ventas	Vender productos a precios no autorizados por falta de controles.	Pueden efectuarse ventas sin conocimiento de los dueños y no ingresa efectivo a la empresa.	A	No	a
	Vender productos y/o servicios sin emitir factura.	Puede acarrear multas por no cumplir con leyes fiscales.	MA	Si	b
	Despachar más productos de lo facturado, por no controlar entradas y salidas de inventarios.	Pérdidas de productos, disminución de inventarios.	A	No	a
	Despacho de productos averiados o vencidos por no almacenarlos adecuadamente.	Se pueden perder clientes, además la empresa puede recibir quejas y hasta demandas judiciales lo que conlleva a gastos innecesarios.	MA	No	a
Producción	Desperdicio de la materia prima por cálculos incorrectos.	Cálculos de costo de producción incorrectos, generan variaciones en el costo de producción.	A	Si	b
	Baja calidad de materia prima, genera mala calidad en los productos elaborados.	Los productos tienen que venderse a menor precio aunque su costo sea mayor.	A	No	a
	Producción no efectiva, porque no se trabaja en base a metas.	Pueden no terminar la producción y no cumplir con los pedidos de los clientes.	A	Si	b
	Productos no duraderos, por mala calidad de los materiales utilizados.	Puede generar que los productos no se vendan.	A	Si	b
	Materiales no almacenados adecuadamente.	Pueden sustraerse, perderse o destruirse ocasionando pérdidas en los registros.	MA	No	a
	Maquinaria obsoleta por no innovar tecnológicamente los equipos, genera atrasos en sacar los productos a tiempo.	Aumentan los gastos por mantenimiento, repuestos y reparaciones, también puede existir máquinas que no estén siendo utilizadas.	MA	No	a

a = Riesgos residuales inaceptables, en las que se requieren actividades de aseguramiento inmediatas.

b = Riesgos residuales tolerables, aunque existan controles, siguen siendo altos y es necesario programar actividades de aseguramiento para verificar el buen funcionamiento de estos.

Sin embargo; en auditorías posteriores existirán actividades que la unidad de auditoría interna debe programar como el seguimiento de recomendaciones, evaluación continua del control interno y la auditoría de los estados financieros.

**Programas de auditoría.**

Se debe elaborar un programa específico para cada una de las áreas de negocio que pertenecen a la compañía, el cual debe ser aprobado por el responsable de la unidad, en el que se determinan los procedimientos a realizar conforme a las áreas críticas encontradas en la fase de planeación.

Programa de auditoría interna				
<b>Área:</b>		<b>Administrativa financiera</b>	<b>Nº de página</b>	<b>1/1</b>
<b>Fecha de aprobación</b>			Referencia	
<b>Fecha de elaboración</b>				
<b>Auditor responsable del programa:</b>				
<b>Objetivo del programa:</b>				
• Verificar que las operaciones de la entidad cumpla con los requerimientos formales				
• Verificar que la empresa realice las operaciones de acuerdo a su actividad económica.				
• Verificar que las funciones de los puestos estén debidamente segregadas.				
<b>Nº</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Referencia PT</b>	<b>Elaborado por</b>	<b>Fecha</b>
1	Verificar que se emitan documentos fiscales por cada venta que se realiza.			
2	Verificar que el personal encargado de las obligaciones legales este alerta a cumplirlas.			
3	Verificar si todas las ventas están debidamente documentadas y que los ajustes se realicen de forma oportuna.			
4	Verificar que los documentos anulados, contengan el juego completo de copias.			
5	Verificar que los documentos de facturación, estén guardados en un lugar seguro, que no sea de libre acceso a todo personal.			
6	Verificar que se realicen revisiones previas a las planillas de sueldo.			
7	Verificar que se determinen de forma correcta las horas extras así como los días laborados.			
8	Verificar que la persona encargada de elaborar la planilla de sueldos realice los ajustes antes de que sea autorizada.			
9	Verificar que se evalúe al recurso humano cuando sea necesario contratar.			
10	Verificar que se apliquen los descuentos de ley a los sueldos a través de recálculos y que se realicen recibos de acuerdo a la planilla.			
11	Verificar que las planillas tengan la firma autorizada del gerente general.			
12	Realizar cuadros sorpresivos de caja al encargado.			
13	Verificar que los documentos que justifiquen gastos sean de acuerdo al giro del negocio.			
14	Comprobar que la empresa utilice las innovaciones tecnológicas adecuadamente con el propósito de mejorar el negocio.			

15	Verificar que el personal contratado cumpla con los requisitos establecidos por la entidad.			
16	Verificar que las horas extras, salarios estén correctamente calculados.			
17	Verificar si los recursos financieros cumplen las condiciones de disponibilidad inmediata y sin restricción en cuanto a su uso y destino.			
18	Verificar que el efectivo disponible no se utilice para fines diferentes al negocio.			
19	Cerciorarse que la marca de los productos o servicios estén registrados.			
20	Cerciorarse que los préstamos realizados estén documentados, debidamente autorizados y sean destinados para fines del negocio.			
21	Verificar que la persona encargada de contratar al personal realice evaluaciones previas en funciones del puesto a contratar.			
22	Solicitar estado de cuentas por cobrar y comprobar los saldos contactando a los clientes deudores.			
23	Verificar que se lleven controles de las horas de entrada y salida del personal.			
24	Solicitar registros de controles de horas de entrada y salida del personal.			
25	Verificar que se realicen los respectivos procedimientos para la contratación de personal.			
26	Verificar que se evalúe constantemente al personal en cuanto al criterio que estos tienen acerca de la empresa.			
27	Evaluar la lealtad del empleado hacia la empresa.			
28	Verificar que se realicen convivios con los empleados con el propósito de crear un ambiente agradable.			
29	Cerciorarse que se den capacitaciones periódicas al personal.			
30	Solicitar la planilla de sueldos observando que tenga la firma de autorización y la fecha adecuada al pago, hacer re cálculos por la aplicación de los descuentos compararlo con el recibo que firma el empleado.			
31	Cerciorarse que los empleados trabajen en un ambiente propicio, ameno, limpio y ordenado.			
32	Cerciorarse si el empleado recibe bonificaciones por esfuerzos logrados en la empresa.			
<b>Control de firmas</b>				
	<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Autorizado por</b>	
<b>Cargo</b>				
<b>Fecha</b>				
<b>Firma</b>				
<b>Nombre</b>				

Programa de auditoría interna				
Área:		Logística		Nº de página
Fecha de aprobación:		1/1		
Fecha de elaboración:		Referencia		
Auditor responsable del programa:				
<b>Objetivo del programa:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que las ordenes de pedidos de los clientes se atiendan en el tiempo oportuno.</li> <li>• Verificar que las compras de materia prima, materiales y mercadería estén debidamente presupuestadas.</li> <li>• Verificar que se realicen cotizaciones antes de comprar, materias primas y materiales o mercaderías.</li> </ul>				
Nº	Procedimiento	Referencia PT	Elaborado por	Fecha
1	Verificar que las facturas de compra de materia prima, materiales y mercaderías estén emitidas a nombre de la empresa y cumplan los requerimientos legales.			
2	Verificar que la adquisición de materia prima, materiales y mercaderías se realicen conforme a los procedimientos establecidos por la empresa.			
3	Verificar que las compras se realicen a través de cotizaciones.			
4	Analizar las cotizaciones recibidas y comparar precios unitarios y los descuentos verdaderamente aplicados en la factura de compra.			
5	Verificar que la mercadería se haya recibido de acuerdo a lo establecido en la orden de compra.			
6	Tomar muestras de materias primas para verificar la calidad de los productos.			
7	Comparar las fechas de las órdenes de pedidos de los clientes con la fecha de las órdenes de despacho de la mercadería y su respectiva autorización.			
8	Solicitar los presupuestos elaborados para adquirir materia prima, materiales y mercaderías y confrontarlos con facturas de compras.			
9	Verificar que se elaboren presupuestos para compra de mercancías, materias primas y materiales.			
10	Verificar que los presupuestos de materia prima, materiales, mercaderías y mano de obra coincidan con los costos reales de producción.			
11	Analizar la capacidad de producción de la empresa con la demanda de productos de los clientes.			
12	Verificar que se mantengan actualizados los datos de los proveedores que abastecen los productos.			
Control de firmas				
	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por	
Cargo				
Fecha				
Firma				
Nombre				

Programa de auditoría interna				
Área:	Producción	Nº de página	1/1	
Fecha de aprobación		Referencia		
Fecha de elaboración				
Auditor responsable del programa:				
Objetivo del programa:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que los procesos de producción se realicen de manera efectiva.</li> <li>• Verificar que las órdenes de producción sean autorizadas.</li> </ul>				
Nº	Procedimiento	Referencia PT	Elaborado por	Fecha
1	Verificar que se lleve periódicamente un adecuado control de materia prima.			
2	Verificar el adecuado resguardo de la materia prima.			
3	Verificar que el encargado de recibir la materia prima analice la calidad.			
4	Verificar que se hayan realizado registros detallados de los materiales utilizados en la producción y que sean autorizados.			
5	Verificar que se realicen inspecciones de la calidad de los productos durante el proceso de producción y cuando estén terminados.			
6	Verificar si se emiten informes de inspección de calidad de los productos.			
7	Verificar que los encargados del área la producción cumpla con los estándares establecidos por la empresa.			
8	Verificar que hayan emitido reportes periódicos de producción y que éstos incluyan cantidad de materia prima utilizada, tiempo estimado de fabricación, mano de obra y que se lleve el número correlativo, la fecha de producción y firmas de autorización.			
9	Verificar la programación de requerimientos de productos solicitados por los clientes.			
10	Verificar que se elaboren órdenes de producción.			
11	Realizar pruebas de la eficiencia de la mano de obra, estableciendo cálculos con los productos terminados.			
12	Verificar que la maquinaria en uso tenga un adecuado mantenimiento.			
13	Analizar los recursos financieros utilizados con la cantidad de productos fabricados.			
14	Realizar cálculos del tiempo utilizado en la producción con la cantidad de productos fabricados.			

15	Tomar muestras de la materia prima que se ha desperdiciado en la fabricación de un lote de producción.			
16	Verificar que se efectúen solicitudes escritas de materia prima.			
17	Verificar que las solicitudes de materia prima no contengan talladuras, enmendaduras o borrones y que tengan la firma de autorización.			
<b>Control de firmas</b>				
	<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Autorizado por</b>	
<b>Cargo</b>				
<b>Fecha</b>				
<b>Firma</b>				
<b>Nombre</b>				

<b>Programa de auditoría interna</b>				
<b>Área:</b>		<b>Ventas</b>	<b>Nº de página</b>	<b>1/1</b>
<b>Fecha de aprobación</b>			Referencia	
<b>Fecha de elaboración</b>				
<b>Auditor responsable del programa:</b>				
<b>Objetivo del programa:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobar que las transacciones de ventas sean reales.</li> <li>• Verificar que los ingresos facturados estén adecuadamente registrados que las transacciones estén y correspondan a la actividad económica de la empresa.</li> <li>• Verificar que las transacciones estén registradas en el periodo que corresponda.</li> </ul>				
<b>Nº</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Referencia PT</b>	<b>Elaborado por</b>	<b>Fecha</b>
1	Verificar que los productos disponibles para la venta, estén colocados adecuadamente en cuanto a su estiba, nivel de temperatura y seguridad física.			
2	Verificar que los descuentos efectuados a los clientes, sean los que autoriza la gerencia.			
3	Revisar que los documentos emitidos por las ventas, cumplan con los requisitos legales y estén en orden correlativo.			
4	Verificar que las ordenes de descuento se realicen de manera correcta.			
5	Verificar que se tomen correctamente los pedidos a los clientes en cuanto a los requerimientos solicitados.			
6	Verificar que las comisiones por ventas sean reales.			
7	Verificar que el producto facturado coincida con el que se entregó al cliente.			
8	Verificar que los cálculos aritméticos sean correctos.			

9	Verificar la lista de precios autorizados contra las facturas emitidas por ventas.			
10	Verificar que las facturas emitidas estén debidamente registradas y declaradas en el periodo al que corresponden.			
11	Verificar si se realizan informes de necesidad de productos requeridos para la venta.			
12	Verificar que los informes de requerimiento de productos no tengan talladuras, enmendaduras y que sean legibles.			
13	Verificar que las ventas al crédito sean autorizadas, asegurándose que no se otorguen más créditos a clientes morosos.			
14	Verificar que se realice el informe diario de ventas, comparándolo con los documentos que entrega el encargado.			
15	Verificar que los informes de ventas no tengan tachaduras ni enmendaduras.			
Control de firmas				
	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por	
Cargo				
Fecha				
Firma				
Nombre				

### Cronograma de actividades.

En este cronograma se estiman las fechas en las que se pretenden realizar las actividades de auditoría, priorizando de acuerdo al estudio de las áreas más riesgosas.

Nº	ACTIVIDADES PROGRAMADAS	DIAS	MESES												
			ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	
1															
2															
3															
4															

Actividades programadas: la programación de las actividades serán segregadas en cada mes, y queda a juicio del auditor interno su distribución durante el año.

Días: el auditor interno proporcionará el número de días que en cada mes, dedicará a cada una de las actividades.

### **Costos de las actividades programadas.**

Recursos materiales; aquí se debe detallar los recursos materiales como mobiliario, equipo de oficina, papelería y útiles que se utilizarán en el desarrollo de las actividades de auditoría.

Personal involucrado dentro de la unidad de auditoría.

En este apartado se identifica al personal (auditores) que estará a cargo de las actividades de la unidad, quienes participan en la planificación, ejecución y la comunicación de los resultados obtenidos en el desarrollo de las actividades de auditoría interna.

<b>Nombres</b>	<b>Profesión</b>	<b>Cargo a desempeñar</b>	<b>Sueldo mensual</b>	<b>Viáticos</b>	<b>Costo de actividades programadas</b>	<b>Costo total</b>

### **Programa desarrollo profesional continuo.**

El jefe de la unidad de auditoría es el responsable de las competencias que tiene el personal a su cargo para cubrir las actividades a realizar; los auditores deben estar actualizados, asistiendo a capacitaciones continuamente.

### **Recomendaciones.**

El auditor interno, es el encargado de realizar las recomendaciones necesarias y que éstas vayan encaminadas a mejorar los controles en cada una de las áreas más riesgosas de la empresa; así como dar seguimiento proponiendo planes de acción a las recomendaciones que haya sugerido.

## **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **4.1 Conclusiones.**

Considerando los resultados obtenidos de la investigación teórica y práctica en las micro y pequeñas empresas impulsadas y capacitadas por CONAMYPE, se obtuvo información relativa al tema con la cual se concluye lo siguiente:

- Actualmente las micro y pequeñas empresas, a pesar del apoyo que reciben de parte del Estado a través de CONAMYPE, además de las capacitaciones y ruedas de negocio; la mayoría no cuentan con una unidad que evalúe de manera permanente a la administración de estas entidades, ayude a cubrir riesgos financieros, operacionales de tecnología de información y que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.
- Los empresarios necesitan una herramienta que les proporcione una guía para crear e implementar la unidad de auditoría interna, debido a que no saben cómo hacerlo, ya que en el ambiente donde operan se desconoce del tema, los procedimientos a seguir y del personal requerido para el cargo.
- La mayor parte de los propietarios de las micro y pequeñas empresas, manifiestan que implementar la unidad de auditoría interna dentro de su negocio es importante; debido a que esta unidad sugiere técnicas y métodos que ayuden a evaluar y disminuir los riesgos a través de la evaluación al control interno.
- Al impulsar el control administrativo en las empresas, se reducen los riesgos en las diferentes áreas del negocio; así lo afirman los propietarios de las micro y pequeñas empresas impulsadas y capacitadas por CONAMYPE.
- Se puede concluir también que los empresarios actualmente no tienen manuales escritos que les proporcionen lineamientos a seguir para implementar controles internos y efectuar una verificación de los mismos, aunque lo hacen de manera informal, lo que conlleva a que no se controlen las actividades de una forma secuencial.

## 4.2 Recomendaciones.

Luego de establecer las conclusiones a las que se han llegado, es necesario sugerir las siguientes recomendaciones:

- La unidad de auditoría interna supervisa y da seguimiento a las transacciones y operaciones de una empresa, aporta mecanismos para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. Es por ello que se recomienda a las micro y pequeñas entidades consideren implementar esta unidad y con ello puedan contar con una supervisión continua que contribuya a gestionar el riesgo.
- Seguir los lineamientos sugeridos para crear e implementar la unidad, para efectuarlos de manera adecuada, así como capacitarse continuamente para implementar controles y estrategias que le ayuden a reducir el riesgo en sus áreas de negocio.
- Las micro y pequeñas entidades deben crear e implementar la unidad de auditoría interna ya que esta brindará el apoyo necesario ante situaciones relevantes de la entidad, pues identifica los riesgos a los que están expuestos los recursos de la empresa, contribuye a fortalecer el sistema de control que se ha implementado y con ello ayudará a la organización al cumplimiento de sus objetivos, considerando los fallos de control para mitigarlos.
- Se recomienda que las micro y pequeñas entidades implementen un sistema de control interno; ya que es una herramienta que al ser utilizada de forma adecuada, agrega valor a la empresa y proporciona una seguridad razonable de la efectividad y eficiencia de las operaciones y la salvaguarda de los recursos.
- Ya implementada la unidad de auditoría interna dentro de las micro y pequeñas empresas, se recomienda como parte de sus atribuciones, elaborar programas de aseguramiento que evalúe la efectividad del sistema de control interno y sugiera mejoras para fortalecerlo; ello también implica sugerir a la administración la implementación de manuales escritos; ya que estos proporcionan lineamientos a seguir en la realización de las diferentes actividades que diariamente se generan en la empresa.

## **Bibliografía**

- (2009). Generando Riqueza desde la Base: Políticas y Estrategias para la Competitividad sostenible de las MIPYMES. coporativo, MINEC, El Salvador.
- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (2010). Código de Comercio. DECRETO N° 671. El Salvador: EDITORIAL JURIDICA SALVADOREÑA.
- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (2014). Código Tributario. DECRETO 230. El Salvador.
- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (2014). LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA. DECRETO 134. El Salvador.
- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (2014). Ley de Lavado de Dinero y Activos. Decreto 498. El Salvador.
- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (2014). Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios. Decreto 296. El Salvador.
- De la Rosa, S. (junio de 2007). "Como avanzar en la gestión de riesgo empresarial ERM".
- Estupiñan Gaitán, R. (2010). Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna. Colombia: ECCO EDICIONES.
- Franklin, E. B. (s.f.). Auditoría Administrativa, evaluación y diagnóstico empresarial (3ra. edición ed.).
- FUNDESYRAM. (noviembre de 2009). Como formalizar mi empresa. San Salvador, El Salvador.
- González Cueto Longres, A., & Pando Franco, M. (s.f.). La Administración de Riesgos Empresarial en el contexto actual del control interno.
- González, P. F. (s.f.). La administración del riesgo empresarial en el contexto del control interno .
- Martínez Rippe. (s.f.). (BLOGS: "Buenas Prácticas en Auditoría y Control Interno en las Organizaciones.
- Pacheco, L. E. (2009). Documentos Ocasionales No. 2009-01. El Salvador: BCR.

Arteaga Santeliz, J. E., Gonzalez Alvarenga , J. A., Orantes Rivas , V. D., & Rodas Flores, L. M. (octubre de 2009). Manual para el Diseño de un Plan de Auditoría Interna basado en el Enfoque de Riesgos según el Componente de Evaluación de Riesgos de COSO II ERM-Administración de Riesgos Empresariales. Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”. Antigua Cuscatlan, El Salvador.

The Institute of Internal Auditors. (2013). Normas Internacionales Para el Ejercicio Profesional de La Auditoría Interna.

Waterhouse Coopers & Co. (s.f.). Enterprise Risk Management (ERM) Integrated Framework.

# Anexos

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA**

**TEMA:** Manual para la creación e implementación de la unidad de auditoría interna en las Micro y Pequeñas empresas impulsadas y capacitadas por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña empresa (CONAMYPE) que les permita administrar el riesgo en sus áreas de negocio.

**DIRIGIDO A:** Gerente General de las MYPES.

**OBJETIVO:** Obtener por medio de técnicas de recolección de datos, evidencia que permita identificar si las empresas impulsadas y capacitadas por CONAMYPE, tienen conocimiento de la importancia de La Unidad de Auditoría Interna.

**PROPÓSITO:** Esta guía de preguntas ha sido elaborada por estudiantes de la Carrera de Licenciatura en Contaduría pública, con el propósito de sustentar el Trabajo de Graduación referente a la Creación e implementación de la Unidad de Auditoría Interna.

**PRIMERA PARTE: DATOS GENERALES**

Nombre de la empresa \_\_\_\_\_

Actividad economica \_\_\_\_\_

Dirección de la empresa \_\_\_\_\_

Nombre de la persona encuestada \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

## SEGUNDA PARTE

Indicaciones: Marque con una "x" la respuesta que considere conveniente.

1. ¿Tiene algún conocimiento acerca de la implementación de la unidad de auditoría interna?

Sí  No

2. ¿Cuentan en su empresa actualmente con la unidad de auditoría interna?

Sí  No

3. ¿Por qué razón no tiene implementada la unidad de auditoría interna?

Desconoce acerca del tema	<input type="checkbox"/>
Recursos económicos	<input type="checkbox"/>
El personal no es idóneo	<input type="checkbox"/>
No Aplica	<input type="checkbox"/>

4. ¿Considera que es importante que la empresa implemente esta unidad de auditoría?

Sí  No

5. ¿Por qué considera que es importante que se implemente la unidad de auditoría interna?

- Reducir el riesgo
- Fortalece las operaciones
- Reducir procesos
- Disminuir costos
- Todas las anteriores

6. ¿Cree usted que su empresa está en la disposición de crear la unidad de auditoría interna?

- Sí  No  No Aplica

7. ¿Necesita una herramienta que le proporcione lineamientos de cómo implementar la unidad de auditoría interna?

- Sí  No

8. ¿Si tiene implementada la unidad de auditoría, considera que verifica que se están administrando efectivamente el riesgo?

- Sí  No  No aplica

9. ¿Existe en su empresa un sistema de control interno que contribuya a reducir el riesgo en las áreas de su negocio?

- Sí  No

10. ¿Considera usted que el actual sistema de control interno de la entidad, es lo suficientemente efectivo para garantizar la gestión administrativa de su empresa?

Sí es efectivo  No es efectivo  poco efectivo

11. ¿Se realizan periódicamente evaluaciones al sistema de control interno con la finalidad de detectar desviaciones en su cumplimiento?

Con frecuencia  Nunca  Algunas veces

12. ¿El personal que labora actualmente en su empresa tiene el nivel académico idóneo que le permita implementar controles administrativos?

Sí  No

13. ¿Considera que al impulsar el control administrativo reduce el riesgo en sus áreas de negocio?

Sí  No

14. ¿Tiene manuales de control interno que le proporcionen una guía para administrar su negocio?

Sí  No

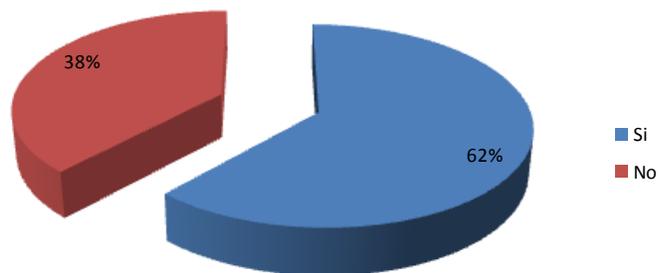
Agradecemos su colaboración por completar esta encuesta.

### Análisis e interpretación de datos

1. ¿Tiene algún conocimiento acerca de la implementación de la unidad de auditoría interna?

**Objetivo:** conocer cuántas micro y pequeñas empresas conocen acerca de unidad auditoría interna.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	37	62%
No	23	38%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

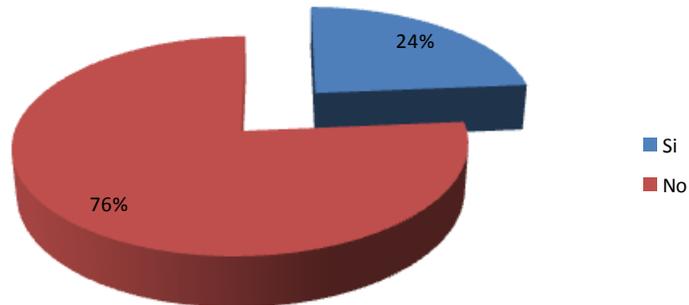


**Análisis:** conforme a los datos obtenidos, el 62% de los propietarios de las micro y pequeñas empresas, responde afirmativamente que tienen conocimiento acerca de implementación de la unidad de auditoría interna; sin embargo no la implementan porque no la creen necesaria por tener un negocio pequeño y no existe una segregación de funciones; debido a que no cuentan con esta unidad no mejoran la eficacia de los procesos operativos y control interno; además no tienen un apoyo que les brinde herramientas necesarias para gestionar sus riesgos; mientras que el porcentaje restante no sabe cómo hacerlo, debido a que en el ambiente donde operan no se menciona sobre el tema ni de la importancia que éste tiene, ya que no existe un marco legal que obligue su implementación.

2. ¿Cuentan en su empresa actualmente con la unidad de auditoría interna?

**Objetivo:** conocer cuántas empresas tiene implementada la unidad de auditoría interna.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	14	24%
No	46	76%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

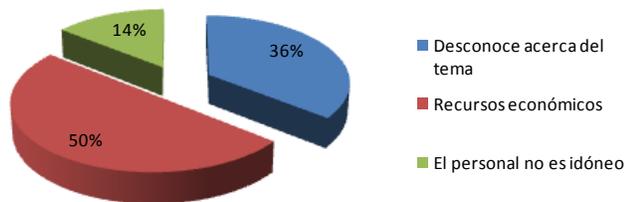


**Análisis:** de acuerdo a los datos obtenidos, el 76% de las personas encuestadas, actualmente no tienen implementada la unidad auditoría interna dentro de su empresa, aunque reconocen que es importante, pero debido a que no tienen los recursos financieros suficientes y la orientación adecuada no lo han hecho; mientras que la población restante afirmó contar con esta unidad, porque al incrementar sus actividades económicas, diversificado sus productos, aumentaron sus ingresos no solo en el mercado local sino también en el internacional; a raíz de este cambio en su negocio, surgió la necesidad de implementarla para llevar sus operaciones con un mayor control y que le permita administrarlo de una manera eficaz y eficiente.

3. ¿Por qué razón no tiene implementada la unidad de auditoría interna?

**Objetivo:** conocer porque motivo las empresas no tiene la unidad de auditoría interna.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Desconoce acerca del tema	16	36%
Recursos económicos	23	50%
El personal no es idóneo	7	14%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

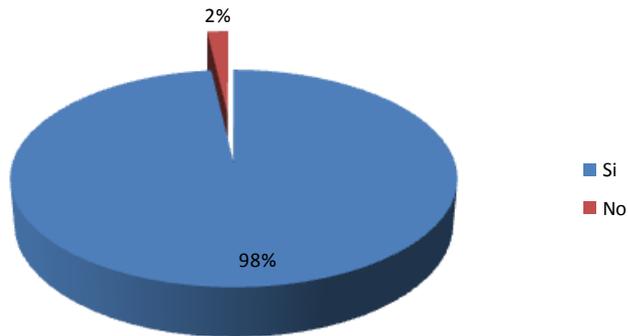


**Análisis:** conforme a los resultados obtenidos, se ha determinado que el 50% de las unidades encuestadas no tienen implementada la unidad de auditoría interna, porque no tienen los recursos financieros necesarios para poder hacerlo, porque la mayor parte de sus ingresos son destinados a cubrir necesidades inmediatas, el 36% menciona que no la implementan porque desconocen acerca del tema, ya que en el ambiente donde operan no es común que este tipo de empresa cuente con esta unidad y el 14% restante considera que dentro de su empresa el personal no es el idóneo, por lo tanto no les permite llevar a cabo esta actividad por lo que no pueden contribuir al mejoramiento del negocio.

4. ¿Considera que es importante que la empresa implemente esta unidad de auditoría?

**Objetivo:** conocer si los empresario consideran que la implementación de la unidad de auditoría interna es considerada importante dentro de su empresa.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	59	98%
No	1	2%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

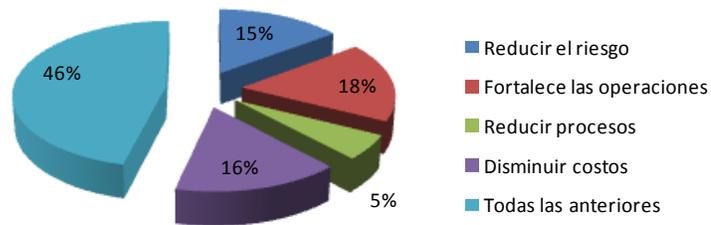


**Análisis:** la mayoría de los encuestados a pesar que no tienen la unidad de auditoría interna, coinciden en que es importante que exista dentro de su empresa, pues muchos de ellos manifiestan que la unidad contribuye a implementar controles internos que ayudan a que la empresa esté alerta a posibles fraudes, desvíos de dinero, mal uso de los fondos, que agrega valor en las diferentes áreas de negocios y de esta manera disminuir procesos, mejorar las operaciones y con ello incrementar sus ganancias, ayuda a cumplir con los objetivos planteados por los microempresarios; mientras que un porcentaje menor no la considera importante, ya que mencionan que el control interno que tienen implementado es efectivo para administrar sus operaciones, por tener un negocio pequeño y poco personal.

5. ¿Por qué considera que es importante que se implemente la unidad de auditoría interna?

**Objetivo:** conocer la razón por la cual es importante que se implemente la unidad de auditoría interna dentro de las empresas.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Reducir el riesgo	9	15%
Fortalece las operaciones	10	18%
Reducir procesos	4	5%
Disminuir costos	9	16%
Todas las anteriores	27	46%
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

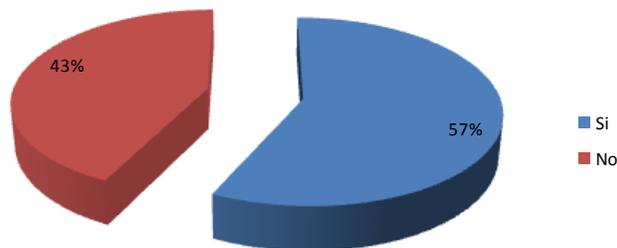


**Análisis:** la mayoría de los encuestados afirman que la unidad de auditoría interna es importante para la entidad, ya que una vez implementada en su negocio y siendo bien administrada, ayuda a reducir riesgos proporcionando lineamientos para gestionarlos eficaz y eficientemente, además fortalece las operaciones en busca de mejorar la calidad y competitividad para maximizar sus ganancias; reduce procesos a través de la reingeniería mejorándolos de forma continua y estableciendo revisiones para disminuir costos renovando las técnicas de producción, cotizando precios con nuevos proveedores entre otros; el 18% afirma que ayuda a fortalecer operaciones debido a que se lleva un mejor control; el 15% opina que reducir el riesgos es importante, ya que estos son identificados en el momento adecuado y la administración puede darles una respuesta inmediata, el 16% cree que contribuye a disminuir costos, porque los recursos financieros y administrativos son gestionados de forma oportuna.

6. ¿Cree usted que su empresa está en la disposición de crear la unidad de auditoría interna?

**Objetivo:** indagar cuantas personas están dispuestos a implementar de la unidad de auditoría dentro de sus negocios.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	26	57%
No	20	43%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

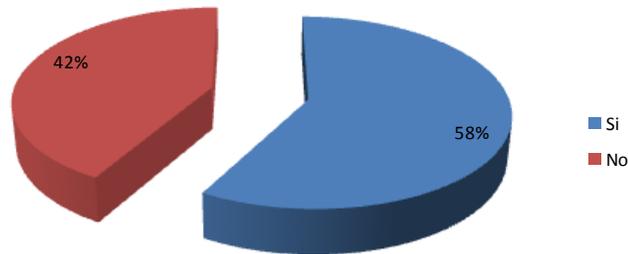


**Análisis:** si de los empresarios que no tienen la unidad de auditoría interna implementadas tuvieran los recursos económicos y las condiciones necesarias para crearla, el 57% estarían dispuestos a hacerlo; ya que reconocen que es necesario que dentro de sus empresas exista una persona que evalúe de forma permanente el control interno, sugiriendo recomendaciones para fortalecerlo o aplicando nuevos procedimientos y así a medida que la empresa tenga acceso a nuevos mercados, oportunidades de exportación y agranden su cartera de clientes, se verifique que las áreas de negocio estén siendo alineadas a los objetivos que persigue la empresa. Sin embargo el 43% de esa población, se niega a que se implemente porque desconocen su importancia, además no cuentan con los recursos financieros suficientes.

7. ¿Necesita una herramienta que le proporcione lineamientos de cómo implementar la unidad de auditoría interna?

**Objetivo:** saber si los empresarios están interesados en herramientas que son necesarias para la implementación de la unidad de auditoría.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	35	58%
No	25	42%
Total	<b>60</b>	100%



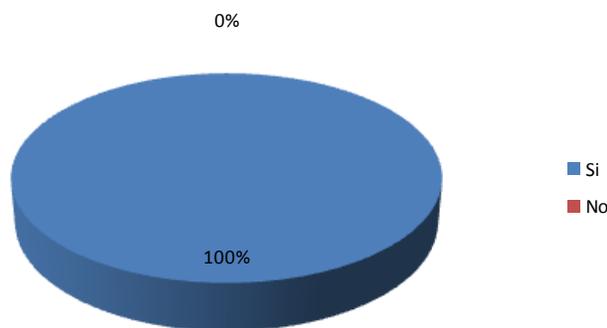
**Análisis:** al tener las condiciones adecuadas para crear la unidad de auditoría interna, el 58% de los empresarios coinciden, que es necesario tener una herramienta que les proporcione los lineamientos para implementarla adecuadamente; lo cual genera a su negocio más y mejores oportunidades para expandir su mercado y con ello competir con las grandes empresas.

Se comprueba la hipótesis que mientras no existan manuales para crear e implementar la unidad en las empresas impulsadas y capacitadas por CONAMYPE, aumentarán los riesgos en sus áreas de negocio; mientras que el 42% no la necesita, porque ya la tienen dentro de su empresa.

8. ¿Si tiene implementada la unidad de auditoría, considera que verifica que se están administrando efectivamente el riesgo?

**Objetivo:** conocer si actualmente la Unidad de Auditoría Interna está cumpliendo sus funciones en caso de que exista en la empresa.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	14	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

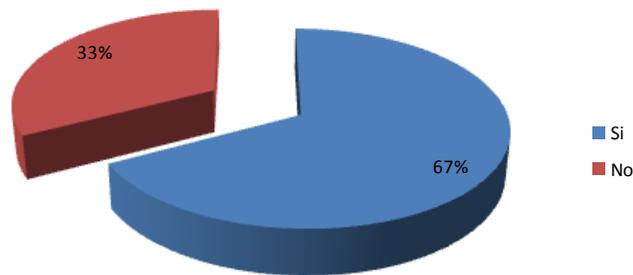


**Análisis:** los empresarios que tienen implementada la unidad de auditoría interna dentro de sus negocios, consideran que administra los riesgos efectivamente, ya que los identifica y los gestiona de manera apropiada, determinando estrategias y elaborando programas de prevención para mitigarlos, además verifica que los empleados desarrollen las políticas y procedimientos establecidos; de esta manera ayuda a su empresa a reducir pérdidas, y que sus operaciones se realicen de forma eficiente y eficaz en las diferentes áreas; las empresas que no la tienen implementada, normalmente no aplican controles por consiguiente sus riesgos no están siendo administrados apropiadamente lo que provoca un posible impacto financiero, debido a que sus operaciones las realizan sin ningún lineamiento, generando pérdidas y afectando el negocio en marcha en muchas ocasiones.

9. ¿Existe en su empresa un sistema de control interno que contribuya a reducir el riesgo en las áreas de su negocio?

**Objetivo:** conocer si las empresas aplican controles internos

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	40	67%
No	20	33%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

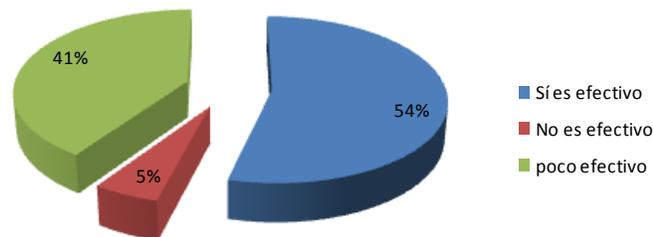


**Análisis:** los propietarios de las empresas en su mayoría afirman que aplican controles internos que les permita verificar el adecuado funcionamiento en sus operaciones, sin embargo los realizan de manera no efectiva e inestable porque los métodos de control que utilizan no los tienen por escrito, lo que permite que existan demasiados errores al momento de realizar algún proceso de producción, prestar un servicio o realizar procedimientos administrativos; debido a que no tienen los procedimientos estandarizados para realizar las actividades y las funciones de puestos no están segregadas; el 33% de los encuestados contestaron no aplicar controles, porque no conocen como hacerlo y el personal que tienen no es idóneo; por lo tanto sus negocios están propensos a que los riesgos aumenten.

10. ¿Considera usted que el actual sistema de control interno de la entidad, es lo suficientemente efectivo para garantizar la gestión administrativa de su empresa?

**Objetivo:** conocer si en caso de que exista control interno, este es efectivo para el funcionamiento de la empresa.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí es efectivo	22	54%
No es efectivo	2	5%
poco efectivo	16	41%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

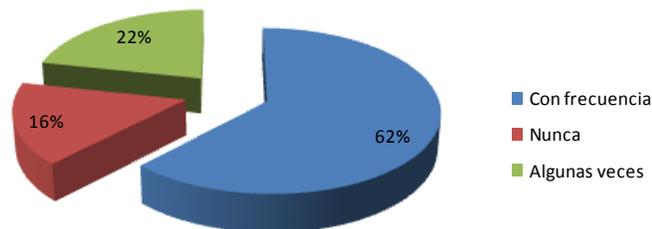


**Análisis:** la mayoría de los encuestados afirma que dentro de sus empresas aplican controles internos que garantizan las operaciones de su empresa, sin embargo solamente el 54% de ellos afirma que este es efectivo, satisface los objetivos que se han planteado y el personal tiene clara su función dentro de la empresa, ya que cumplen con las actividades por los que fueron contratados; el 41% considera que su efectividad es poca, ya que no cumple en su totalidad con lo que el propietario espera obtener; el 5% afirma tener controles que no son efectivos, porque a la hora de confrontarlos no se están cumpliendo y por lo tanto no salvaguarda las operaciones.

11. ¿Se realizan periódicamente evaluaciones al sistema de control interno, con la finalidad de detectar desviaciones en su cumplimiento?

**Objetivo:** indagar si la persona encargada del control interno está constantemente supervisando las áreas de negocio.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Con frecuencia	25	62%
Nunca	6	16%
Algunas veces	9	22%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

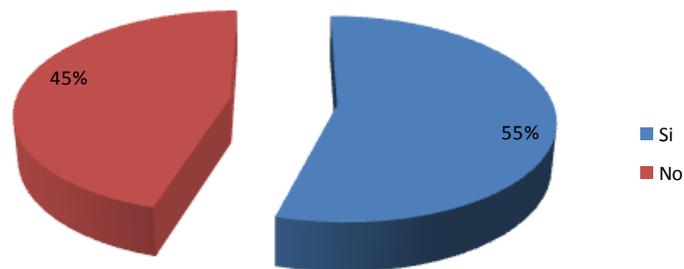


**Análisis:** en su mayoría los propietarios que tiene sistemas de control interno implementados, indicaron que con frecuencia realizan evaluaciones a este; sin embargo afirman que estas no son tan efectivas, debido a que no les brinda una seguridad razonable de que se estén cumpliendo los objetivos que persigue la empresa y que las operaciones estén siendo administradas eficiente y eficazmente, así como la confiabilidad en los reportes financieros; el 22% lo evalúa solo algunas veces, ya que lo realizan una vez al año o cuando existe un requerimiento legal que lo exija, por lo tanto se exponen a que sus riesgos aumenten por no controlarlos de forma rutinaria; un porcentaje del 16% afirma que nunca han realizado evaluaciones al sistema de control que de alguna manera implementan en su negocio porque no tienen por escrito, lo que contribuye a que los riesgos incrementen y que puedan afectarlo a tal grado que este tenga implicaciones significativas como la ilegalidad o afecte el negocio en marcha.

12. ¿El personal que labora actualmente en su empresa tiene el nivel académico idóneo que le permita implementar controles administrativos?

**Objetivo:** conocer si la empresa tiene el personal idóneo para implementar la unidad de auditoría interna.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	33	55%
No	27	45%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

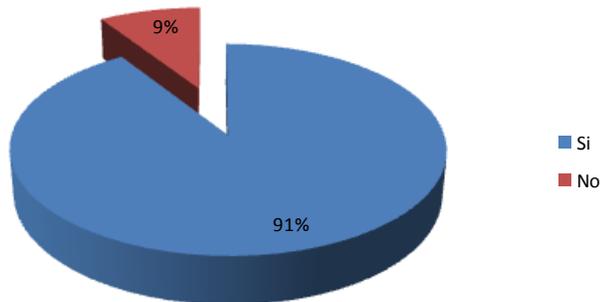


**Análisis:** el 55% de los empresarios encuestados coincide que el personal que tienen laborando dentro de sus negocios es el idóneo y les permite implementar controles administrativos, ya que muchos de ellos tienen un nivel académico; sin embargo necesitan estar capacitados constantemente para mejorar el desempeño de sus tareas o cuando existen novedades de innovación; ya que a través de ésta los empleados elevan su nivel general de conocimientos que los beneficia y los identifica con la empresa, esto contribuye a mejorar las operaciones, la calidad de los procesos, previene los riesgos, aumenta la rentabilidad y mejora la imagen de la entidad; el 45% no tiene el personal adecuado, ya que cuando son contratados los requisitos exigidos son mínimos y no les facilitan capacitaciones, esto contribuye a que los objetivos planteados no se cumplan afectando la administración del negocio.

13. ¿Considera que al impulsar el control administrativo reduce el riesgo en sus áreas de negocio?

**Objetivo:** conocer si los empresarios tiene conocimiento sobre la función del control administrativo.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	55	91%
No	5	9%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

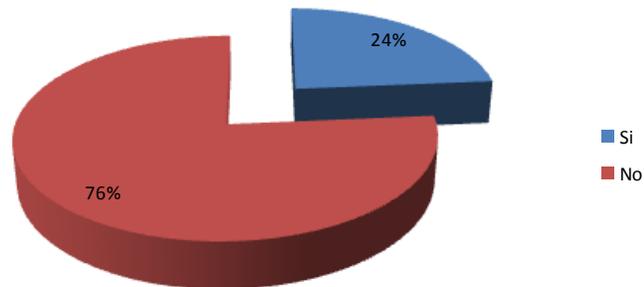


**Análisis:** el 91% de las personas encuestadas, a pesar que algunos de ellos no aplican controles administrativos, están de acuerdo que al implementarlos reduce el riesgo en las áreas del negocio, ya que consideran que es una herramienta que ayuda a la empresa a mantenerse y competir exitosamente en el mercado, mantener su fortaleza financiera, prestigio, la calidad en sus productos y/o servicios, la preferencia de sus clientes; y que al impulsarlo su empresa se vera beneficiada, ya que podrá mitigar los riesgos que enfrentan diariamente y con ello perpetuar su estabilidad en el mercado, innovando no solo sus productos sino también sus operaciones; el 9% de la población no consideran importante impulsarlo, porque creen que los controles que aplican de manera informal son suficiente y les funcionan; sin embargo esta técnica no es muy confiable para su negocio.

14. ¿Tiene manuales de control interno que le proporcionen una guía para administrar su negocio?

**Objetivo:** conocer si el manual de control interno les proporciona guías para lograr implementarlo.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	14	24%
No	46	76%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** de acuerdo a los datos recolectados, se puede observar que la mayoría de las empresas no tienen manuales escritos que les proporcionen una guía para administrar efectivamente su negocio, esto provoca que el funcionamiento de sus actividades no estén coordinadas; aunque sí implementan controles de manera informal, los cuales evalúan frecuentemente pero esta técnica no es muy efectiva. Sin embargo al tenerlos por escrito estos proporcionan el correcto desarrollo y alcance de las actividades dentro de la empresa, ya que facilita su aplicación y proporciona lineamientos de cómo realizarlas aumentando la eficiencia y eficacia de las operaciones; el 24% afirma tener manuales y que estos contribuyen a mejorar su negocio, ya que son empresas que están innovando sus operaciones y ha surgido la necesidad de implementar unidad de auditoría interna.